



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DEL HOTEL  
INGLATERRA**

Trabajo Fin de Grado presentado por Dña. Ana Belén Pérez Valera, siendo la tutora del mismo la Dra. Dña. Ana María Domínguez Quintero.

Vº. Bº. de la Tutora:

Ana Belén Pérez Valera

D./Dña.

D./Dña.

Sevilla. Junio de 2021





**GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2020-2021]**

**TÍTULO:**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DEL HOTEL INGLATERRA**

**AUTOR:**

**ANA BELÉN PÉREZ VALERA**

**TUTOR:**

**DRA ANA MARÍA DOMINGUEZ QUINTERO**

**DEPARTAMENTO:**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA I**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO:**

**MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA**

**RESUMEN:**

Este trabajo tiene como objetivo el análisis estratégico y financiero del Hotel Inglaterra.

La metodología empleada consiste en un estudio de la situación de la empresa a través de distintas herramientas de análisis empresarial como las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO, el análisis del balance, de la cuenta de pérdidas y ganancias y de 7 ratios a lo largo de 5 años. Además, se realiza una comparación con otras dos grandes cadenas hoteleras a fin de una mejor comprensión de los resultados. Todo ello a partir de una base de datos extraída de la plataforma SABI y dentro de una contextualización de la empresa en su sector, teniendo en cuenta sus peculiaridades.

En cuanto a las principales conclusiones tenemos en el lado positivo, una buena liquidez y administración de capital y un fuerte posicionamiento. Por otro lado, la amenaza de otras modalidades de alojamiento, y los peores resultados en los ratios de margen sobre beneficios y periodo de cobro, constituyen sus principales debilidades.

**PALABRAS CLAVE:**

Sector turístico; Ratios; Balance; Evolución; Análisis



**DEGREE IN TOURISM  
FACULTY OF TOURISM AND FINANCE**

**BACHELOR'S DEGREE FINAL PROJECT  
ACADEMIC YEAR [2020-2021].**

**TITLE:**

**STRATEGIC AND FINANCIAL ANALYSIS OF THE HOTEL INGLATERRA**

**AUTHOR:**

**ANA BELÉN PÉREZ VALERA**

**TUTOR:**

**DRA ANA MARÍA DOMINGUEZ QUINTERO**

**DEPARTMENT:**

**DEPARTMENT OF APPLIED ECONOMICS I**

**AREA OF KNOWLEDGE:**

**QUANTITATIVE METHODS FOR ECONOMICS AND BUSINESS**

**ABSTRACT:**

The aim of this project is the strategic and financial analysis of Hotel Inglaterra.

The methodology used consists of a study of the company's situation through different business analysis tools such as Porter's 5 forces and the SWOT analysis, balance sheet analysis, the profit and loss account and 7 ratios over a period of 5 years. In addition, a comparison is made with two other large hotel chains in order to better understand the results. All of this is based on a database extracted from SABI platform and within a contextualisation of the company in its sector, taking into account its peculiarities.

As for the main conclusions, we have on the positive side, a good liquidity and capital management and a strong positioning. On the other hand, the threat of other types of accommodation, and the worse results in the ratios of margin over profit and collection period, constitute its main weaknesses.

**KEY WORDS:**

Tourism sector; Ratios; Balance sheet; Evolution; Analysis.

## ÍNDICE

---

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	5
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO .....	5
1.2 EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA .....	7
1.3 EL SECTOR TURÍSTICO EN SEVILLA .....	8
1.4 EL SECTOR HOTELERO .....	10
1.5 HOTEL INGLATERRA .....	11
 2 CAPÍTULO II: ENTORNO Y CICLO DE VIDA .....	13
2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	13
2.1.1 Marco teórico .....	13
2.1.2 Amenaza de nuevos competidores .....	13
2.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas al Hotel Inglaterra. ....	14
2.2 ANÁLISIS DAFO .....	16
2.2.1 Marco teórico .....	16
2.2.2 Análisis DAFO aplicado al hotel Inglaterra .....	17
2.3 Ciclo de vida en el que se encuentra la empresa .....	18
 3 CAPÍTULO III: EVOLUCIÓN .....	21
ANÁLISIS ENTRE LOS AÑOS 2014 Y 2018 A TRAVÉS DEL BALANCE Y LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS .....	21
3.1 EVOLUCIÓN DEL BALANCE ENTRE 2014 Y 2018 .....	21
3.2 EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ENTRE 2014 Y 2018 .....	28
3.3 EL BALANCE, LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS VERTICAL Y ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS ENTRE 2014 Y 2018. COMPARACIÓN ENTRE EL HOTEL INGLATERRA, EL HOTEL ALFONSO XIII Y LA CADENA DE HOTELES NH. ....	28
 4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS .....	35
4.1 CONCEPTO Y UTILIDAD DE LOS RATIOS FINANCIEROS .....	35
4.2 Análisis comparativo de los ratios del Hotel Inglaterra .....	38
 5 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....	41
 6 BIBLIOGRAFÍA .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 2. 1. Análisis DAFO.....	17
Figura 2. 2. Fases del ciclo de vida.....	19
Figura 3.1. Evolución del activo no corriente.....	22
Figura 3.2. Evolución del Activo Corriente.....	22
Figura 3.3. Evolución del Patrimonio Neto.....	23
Figura 3.4. Evolución del Pasivo No Corriente.....	24
Figura 3.5. Evolución del Pasivo Corriente.....	25

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 3.1. Balance de situación del Hotel Inglaterra.....	19
Tabla 3.2. Evolución del activo no corriente.....	26
Tabla 3.3. Balance del Hotel Inglaterra.....	28
Tabla3.4. Balance de Hotel Alfonso XIII.....	28
Tabla 3.5. Balance de la cadena NH.....	29
Tabla 3.6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Hotel Inglaterra.....	31
Tabla 3.7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del hotel Alfonso XIII.....	31
Tabla 3.8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la cadena NH.....	31
Tabla 4.1. Análisis comparativo de los ratios para el Hotel Inglaterra, Alfonso XIII y el Grupo NH.....	36

# CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos tras el análisis de una empresa, es necesario tener en cuenta el sector al que pertenece, así como las particularidades que lo caracterizan, con el fin de contextualizar los datos obtenidos, darles una explicación y orientar las decisiones a tomar.

## 1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO

Cada sector de actividad presenta unas características especiales que determinarán el comportamiento de los factores que influyen en la actividad de la empresa. Aunque la acepción “sector turístico” está ampliamente extendida, Según Figuerola Palomo al turismo no se lo puede comparar e identificar como un sector económico y “sólo en un sentido figurado, podrá aceptarse como una específica rama productiva integrada en el Sector Servicios de la economía”, Figuerola Palomo (1979). En todo caso, sería más preciso abordar el turismo como una actividad económica. Es preciso señalar, que en el proceso de viaje, se generan numerosas relaciones convirtiéndose el turismo en una práctica social, amplificándose su significado y repercusión, Bosch (2010).

Concretamente, el sector turístico tiene unas características bastante peculiares con respecto a otros sectores o industrias resultado de su carácter transversal y dinámico, y la amplia gama de actividades que engloba. Aunque originariamente se vinculaba exclusivamente a los viajes, hoy en día comprende actividades muy variadas. El concepto de turismo ha ido evolucionando a lo largo de la historia, adquiriendo cada vez un significado más amplio con el fin de contabilizar su rendimiento y aportación a la economía (Alastair , Schneider, Hartmut , & Korte, 2002).

La definición de Turismo dada por la Organización Mundial del Turismo es prueba de la amplitud del concepto. Según la OMT, “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios” (UNWTO, 2008).

El turismo representa aproximadamente el 10% del PIB mundial, lo que refleja la destacada contribución de este sector a la dinámica económica internacional (Alberca, 2014).

Es por ello que una de las características que repercuten en las conclusiones es su difícil medición, que resulta especialmente complicada debido al carácter transversal del que venimos hablando con respecto a la economía de destino. Determinar el alcance del turismo, supone tener en cuenta una gran variedad de proveedores entre los que encontramos empresas dedicadas a actividades características del turismo como otras que no lo son. Según la UNWTO, se consideran actividades características del turismo aquellas que generan típicamente productos característicos del turismo. Estos son aquellos cuyo gasto, representa una parte importante del gasto total turístico (UNWTO, 2008).

En España, el instrumento utilizado para la medición del turismo es La Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE) que facilita la información relativa a ambas actividades unificadamente, lo que dificulta determinar su alcance (Instituto Nacional de Estadística, 2016).

Un elemento fundamental que no podemos olvidar al hablar de este sector es que los impactos del turismo no solo afectan a las empresas turísticas. El profesor Fletcher, en *Input-Output Analysis and Tourism Impact Studies, 1989*, con el objeto de medir el efecto multiplicador, establece tres tipos de efectos:

Efectos directos: aquellos que repercuten en las empresas turísticas.

Efectos indirectos: son los que inciden sobre empresas que se relacionan con las turísticas pero que no necesariamente se dedican al turismo.

Efectos inducidos: impactos económicos sobre los residentes y la economía local (Fletcher, 1989).

Otro factor a tener en cuenta en la interpretación de los resultados obtenidos, son las características del producto turístico.

Según la Organización Mundial del Turismo, un producto turístico es “una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de marketing de un destino y genera una experiencia turística integral, con elementos emocionales, para los posibles clientes” (UNWTO, 2008).

Dicho esto, podemos llegar a la conclusión de que el valor adquirido por los consumidores, es el resultado final de la confluencia de la actividad de diferentes actores, entre ellos las empresas. Es decir, nuestra empresa objeto de estudio, es una parte del valor global que adquiere el turista con su experiencia, por lo que su grado de satisfacción no depende exclusivamente de la actuación de la misma. A su vez, en el ámbito de la empresa, no solo el desempeño de esta es importante, los proveedores también son determinantes pues los distintos productos turísticos son interdependientes.

Middleton & Clarke en *Marketing in Travel and Tourism*, (2001), establecen como características inherentes a los servicios, la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y su carácter perecedero. Tales características afectan determinadamente en las actuaciones y decisiones de la empresa.

El carácter intangible hace de la comercialización de los servicios un desafío pues las empresas deben atribuir elementos tangibles a sus productos. La inseparabilidad, que hace referencia a la simultaneidad entre prestación y consumo, hace a quienes lo presta parte del mismo siendo de vital importancia una buena dotación de recursos humanos. En cuanto a la heterogeneidad, no es posible dar dos veces el mismo servicio pues en el influyen diferentes factores como el servicio prestado por el personal, el estado de ánimo del cliente en ese momento, factores ambientales y un sinnúmero de elementos que contribuyen a la experiencia final. Por último, si un determinado servicio no se vende en un tiempo, este no podrá ser vendido posteriormente, es decir, no es almacenable. Por ello, debido a su carácter perecedero, una menor actividad tiene mucha más repercusión que en otros sectores, teniendo en cuenta además la envergadura de los costes fijos a soportar.

Además de la interdependencia de los distintos productos turísticos y de las características propias de los servicios, Middleton y Clarke (2001) señalan la estacionalidad, los elevados costes fijos como características que identifican concretamente al sector turístico dentro del conjunto de otros sectores dedicados al servicio.

La estacionalidad se presenta como un factor condicionante a la hora de actuar y tomar decisiones. Se trata de un aspecto más bien de carácter cultural, determinado por la elección de los períodos vacacionales. Aunque en función del tipo de destino puede variar o afectar en mayor medida, como es el caso de los destinos de sol y playa, se trata de algo sobre lo que la empresa no posee poder de decisión por lo que deberá adaptarse a la alternancia de períodos de alta y baja demanda.

Los elevados costes fijos fruto de la necesidad de una gran infraestructura condicionan a la empresa enormemente, en especial a la hora de adaptarse a la estacionalidad, limitando la flexibilidad al adaptar la capacidad. Una vez determinada la capacidad a



soportar, debe mantener el estímulo de la demanda a fin de no incurrir en exceso de oferta, más letal en el sector servicios por el carácter perecedero de los mismos.

## 1.2 EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA

La presencia del Turismo en España se remonta al siglo XIX. España, atrae con su misterio y exotismo a los viajeros románticos, cuyos libros de viaje contribuyen al aumento de la popularidad de España como destino alternativo a los típicos países que conformaban el itinerario del Grand Tour. Aunque con el bienestar económico en el contexto de los “felices años 20”, se empieza a explotar el turismo como actividad económica, no es hasta los años 60, lo que se conoce como “el boom”, cuando el turismo se consolida como una verdadera fuente de riqueza (Bosch, 2010). A pesar de su comienzo tardío en la explotación del turismo como actividad económica con respecto al resto de Europa y Estados Unidos debido “al régimen autárquico propio de los primeros años de la dictadura franquista” Ponferrada, (2015), su evolución a partir de entonces se ha producido de manera vertiginosa. Hasta jugar un papel significativo en la salida de la crisis (Gómez y González, 2014).

Tal importancia se refleja en su creciente aportación al PIB. Para 2019, el turismo suponía un 12,4% del PIB y un 12,9% del empleo. Estos datos pueden considerarse excesivos si tenemos en cuenta que la aportación del turismo al PIB en Francia, país más visitado en el ranking mundial, se encuentra en torno al 8% y que “En la OCDE, el sector turístico representa, en promedio, un 4,1% del PIB los países miembros” Coll, 2019. Según Francisco Coll, en su artículo El peso del turismo en el PIB, una fortaleza y un riesgo latente publicado en El País, esta dependencia excesiva puede resultar muy destructiva. En primer lugar porque es un sector con una alta precariedad laboral, lo que determina las características del empleo en España y además porque una caída del mismo puede resultar nefasta para Comunidades como Canarias o Baleares, en las que el empleo depende en un 30% del turismo.

En cuanto a visitantes, España hasta 2019 se encuentra en el segundo país más visitado A nivel internacional 82.773.000, por detrás únicamente Francia, aunque con la caída en el número de visitantes por la pandemia, el ranking de países más visitados se ha visto profundamente alterado, pasando a ocupar España la 6 posición. Es importante tener en cuenta que esto es debido a una situación excepcional fruto de la desviación del flujo turístico hacia destinos menos masificados y no a la aplicación de estrategias y políticas públicas por parte de aquellos países que han prosperado en materia turística como consecuencia de la pandemia.

La evolución del turismo en España viene dada no sólo por el enfoque de las políticas públicas hacia esta actividad para poner en valor sus recursos, sino además por las características de este país, que propician esta actividad. Se trata de un país heterogéneo, con infinitas posibilidades de ocio, un clima propicio, y una situación sociopolítica estable. El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 establece las principales fortalezas del turismo español entre las que destacan, además de las mencionadas la cercanía a los principales mercados emisores europeos, la seguridad y estabilidad del entorno de la Unión Europea y del euro, los importantes proyectos de mejora a medio plazo en las infraestructuras de transporte a nivel nacional e internacional, el dinamismo de las empresas del sector turístico y la calidad de vida del entorno europeo (Secretaría General de Turismo, 2007).

Sin embargo el turismo en España no está exento de debilidades. Son varios los autores que denuncian como principal problema estructural del sector turístico español, su modelo predominante de “sol y playa”. (Gonzalo, 2012; Page, 2014). Esto se debe a que se trata de una tipología que conlleva la concentración de la demanda en los meses de verano y además se sostiene en turismo de masas, por lo que presenta una considerable falta de competitividad como resultado de la estandarización.

Sin embargo, las actuaciones en materia turística se centran en la sustitución progresiva de este turismo de masas un turista de calidad a través de la mejora de la calidad de la oferta, una mejora que además contribuiría a una mejora en la sostenibilidad de los recursos y disminución del deterioro de nuestros destinos. Según un estudio realizado por la asesoría financiera Deloitte, esto se está llevando a cabo a través de un esfuerzo en inversión durante los últimos años. Esfuerzo que ha dado como resultado el posicionamiento de España como segundo destino turístico mundial.

Se trata de una transformación estratégica hacia un modelo de destino turístico “hipercompetitivo”, centrada en la captación y fidelización de un turismo de mayor calidad, que se refleja en la evolución de los principales indicadores de rendimiento claves del sector o “KPIs”. Desde los años 2013 a 2019, el incremento del RevPAR (ingreso medio por habitación disponible) en nuestros destinos principales ha sido del 6,8% y el incremento de ADR (Tarifa media diaria) para el mismo periodo ha sido un 4,3%.

Esta transformación no solo se da desde el punto de vista de la oferta, sino que además tiene sus consecuencias en un aumento del gasto turístico al atraer a un turista de mayor calidad con mayor capacidad de gasto. De hecho, el aumento del gasto turístico de estos años ha sido del 5.9% (Cabrerizo, 2020).

Esta transformación se hace necesaria ahora más que nunca, en un contexto post-Covid. Ante las drásticas caídas de demanda, el aumento de la competitividad es clave para el sector hotelero, pues supone un aumento de rentabilidad (2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U., 2020).

### **1.3 EL SECTOR TURÍSTICO EN SEVILLA**

Sevilla es uno de los principales destinos de turismo cultural en España. Se trata de una de las ciudades históricas más importantes del país, concretamente la tercera más visitada, cuyo atractivo turístico se remonta al siglo XIX. El panorama turístico se encuentra en un momento positivo, al menos hasta 2019, antes de la crisis sanitaria. Las tasas de variación han sido positivas año tras año. En 2019, la de viajeros ha sido de un 3,86%, un 5,33% en pernoctaciones y un 0,03% en estancia media con respecto al año anterior (Centro de Datos Turísticos, 2019). Es tanto el atractivo de Sevilla, entre otras ciudades andaluzas como Córdoba y Granada así como en general la estética y cultura andaluza, que el auge de España como destino turístico durante este siglo, se debe a la fuerte personalidad de Andalucía y sus ciudades, hasta el punto de identificarse España con la estética y cultura del Sur.

Este atractivo ha provocado que Sevilla sea una ciudad marcada por el turismo. No puede entenderse la organización actual de la ciudad sin mencionar dos acontecimientos clave. La Exposición Iberoamericana de 1929 y la Exposición del 92. Gran parte de la organización urbanística y social de la ciudad se debe a su acondicionamiento de cara a estas exposiciones para la acogida del gran número de turistas que atraerían. Mientras que la primera tuvo como consecuencia un desarrollo en materia patrimonial con la creación de edificios que hoy constituyen recursos esenciales, en la segunda el desarrollo se da en infraestructuras. Aunque las consecuencias a corto plazo de estas exposiciones fueron devastadoras para la economía, por la gran sobreoferta de alojamiento una vez finalizadas y el paro que supuso, a largo plazo, gran parte del desarrollo de la zona turística se debe a ellas.

A estas exposiciones se debe el desarrollo del alojamiento en grandes hoteles, que supondría un gran aumento de la oferta alojativa.

#### **Oferta:**

Sevilla se caracteriza por ser un destino cultural y de ocio dada su riqueza patrimonial y monumental, su cultura y sus costumbres. Sin embargo, el desarrollo sociocultural y

económico han propiciado un gran dinamismo en la oferta, destacando especialmente una amplia oferta hotelera y gastronómica con un alto nivel de cualificación (Marche Gómez & Repiso Rubio, 1999). En cuanto a tipologías turísticas, aunque no constituyan una motivación principal de visita, además del turismo cultural se está dando un enfoque por parte de Prodetur, responsable para la promoción de las mismas en la provincia de Sevilla, del turismo gastronómico, turismo activo, turismo Industrial y turismo de reuniones o MICE (Meetings, Incentives, Conferences/Congresses and Exhibitions). Cabe destacar el papel de este último como tipología emergente, en el que se está poniendo un enfoque especial al considerarse clave en la salida de la crisis (Diputación de Sevilla, s.f.).

### **Demanda:**

La demanda turística es mayoritariamente internacional procedente de Francia, Italia y Estados Unidos principalmente. En 2019, el turista extranjero supuso un 58% del total de turistas, con un crecimiento del 7,55% frente al 1% nacional (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2021).

Según un balance realizado por Antonio Muñoz, delegado de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo, de los datos obtenidos por el Centro de Gestión de Datos de Turismo de Sevilla, este crecimiento ha provocado el enfoque hacia el turismo internacional (Ayuntamiento de Sevilla, 2020).

El carácter internacional del turismo en Sevilla supone ventajas como un gasto turístico más elevado y el alargamiento de la estancia media (7,5 y 9,6 días de turistas procedentes de Europa y el resto del mundo respectivamente, frente a 3,1 días y 5,3 días de turistas andaluces y nacionales respectivamente) (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2021). Sin embargo, supone una recuperación más lenta ante la crisis provocada por la Covid-19 frente a destinos con un mayor porcentaje de turistas nacionales, pues se quiere fomentar el turismo local como medida para atenuar la caída de la ocupación (Ayuntamiento de Sevilla, 2020).

### **Distribución del número de visitas**

En cuanto a su situación en el contexto andaluz, Sevilla, con un porcentaje del 17,5 de visitas en el primer trimestre de 2021, se encuentra en tercer lugar por detrás de Málaga, con un 23,2% y Granada con 18,2%. Aunque este lugar puede fluctuar entrando en el podio Cádiz, pues en el segundo trimestre aumentan las visitas en las provincias de sol y playa (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2021). El carácter cultural de Sevilla, que no coincide con la tipología principal en Andalucía, hace que el movimiento turístico no fluctúe a la par de los destinos de sol y playa. Frente a los principales destinos andaluces, el cuarto trimestre del año, es el más alto en cuanto a visitantes mientras que el porcentaje más bajo de visitas se da en el tercer trimestre, es decir, en los meses de verano, en los que la elección de destinos de sol y playa dejan al turismo urbano y cultural en un segundo plano (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2021). Cabe destacar que la mayor afluencia turística no coincide con las fechas de las principales festividades de la ciudad: Semana Santa y Feria.

La diferencia de afluencia turística entre los distintos trimestres, no es tan marcada. La estacionalidad queda suavizada por el turismo cultural, tipología que no está sujeta al clima y que además, se caracteriza por una menor duración de la estancia, propiciando escapadas de fin de semana que contribuyen a atenuar la estacionalidad.

Respecto a las pernoctaciones realizadas por turistas extranjeros en estas tres provincias, destaca Sevilla con un 60,62%, frente a un 46% de Granada, ocupando Córdoba el último lugar, con un 39,28% de pernoctaciones de turistas extranjeros.

### **Previsiones**

Las próximas actuaciones en materia turística de la ciudad así como las estrategias a seguir se recogen en el Plan 8 Sevilla. Creado por CONTURSA, organismo encargado de la gestión turística municipal, su objetivo es recuperar la actividad y el empleo tras la crisis sanitaria a través del fomento del turismo enfocado en 8 líneas de actuación: Oferta, segmento MICE, conectividad, promoción internacional, comunicación y marketing digital, destino sostenible inteligente y acciones de choque complementarias. Entre las acciones específicas a realizar destacan el Impulso para la creación de un producto turístico en torno a la Cartuja ("Cartuja Zone"), la creación de la Mesa de Turismo de Cruceros, el desarrollo de un Plan de comunicación específico del segmento MICE, fomentar las alianzas intermodales de transporte, alianzas con Portugal para el desarrollo de acciones de promoción y el desarrollo de actuaciones con las universidades de la ciudad para incentivar la participación de los estudiantes en la creación de proyectos innovadores de comunicación y promoción. Para el establecimiento de estas acciones, han participado diferentes actores del sector destacando el peso de la participación privada, que ha supuesto un 84%. Esto aporta credibilidad al plan y demuestra la consolidación del turismo como actividad estratégica para el desarrollo económico. Sevilla es consciente de que el turismo es una actividad transversal cuya gestión debe ser fruto de un consenso para que todos actúen en la misma dirección.

#### 1.4 EL SECTOR HOTELERO

El sector hotelero ha crecido de media un 7% en los últimos 10 años mientras que la economía española creció al 1,7% en el periodo 2010-2019. Esta inercia que ha adquirido el sector se ha visto truncada con la llegada de la Covid-19. Sin embargo, según un estudio realizado por Deloitte, se considera un sector clave para la salida de la crisis que además promueve el desarrollo de otras actividades como el ocio, la restauración, el transporte, etc (2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U., 2020).

El sector hotelero en Sevilla, al menos antes de 2020, se encontraba en una situación favorable según los principales indicadores de rentabilidad. La tarifa media diaria es de 94,94, por encima de la media Andaluza 84,23. Además el Ingreso por habitación disponible también supera dicha media. Un 76,31 frente a un 54,31 (Drimay Consultores S.L, 2019). (En 2020 sólo se han abierto un 17,6% del total de establecimientos por ello no hay datos disponibles en cuanto a estos indicadores por no cumplir los criterios de calidad para su difusión según una nota informativa del INE) (INE, 2020).

La Oferta total alojamiento hotelero en 2019 en Andalucía, ha sido de 257.901 plazas, con 1681 hoteles, de las cuales 25.209 plazas pertenecen a Sevilla. Por delante tenemos a los destinos de sol y playa, aunque centrándonos exclusivamente en el turismo urbano, Sevilla ocupa la segunda posición por detrás de Granada.

Dicho esto, si bien La oferta hotelera ha aumentado en los últimos años a la par del resto de tipologías de alojamiento turístico (exceptuando albergues y campings), concretamente un 12,4% (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2021). Respecto a las plazas ofertadas el año anterior, conviene subir la guardia pues este crecimiento se debe principalmente a la oferta de apartamentos turísticos. La fuerte irrupción de esta tipología, ha alterado la estructura de la oferta de alojamiento andaluza. Según el informe de la Oferta de alojamiento turístico en Andalucía para 2019, "las viviendas con fines turísticos han incrementado su cuota de participación en 5,8 puntos en detrimento del resto de alojamientos turísticos" Empresa Pública para la gestión del Turismo y el Deporte en Andalucía, (2019). De hecho la tasa de variación del número de plazas hoteleras no es tan alta como la de los apartamentos turísticos. Un 0'9% con respecto al año anterior frente al 3% para los apartamentos turísticos.

## 1.5 HOTEL INGLATERRA

El Hotel Inglaterra es un hotel de 4 estrellas situado en pleno centro histórico de Sevilla, concretamente en la Plaza Nueva. Se trata de una empresa con una amplia trayectoria cuyo nombre es reconocido en la historia del turismo Sevillano. Sus orígenes se remontan al año 1857 con el nacimiento de la Fonda Inglaterra.

Lo que más ha determinado el destino de este hotel es su ubicación. Sólo un año antes, sobre las ruinas del convento de San Francisco, se había inaugurado un nuevo espacio de ocio que supuso un éxito para los sevillanos, La Plaza Nueva. Antonio Ricca, vio en este espacio una buena oportunidad para situar su negocio, un espacio clave que atraía a numerosos turistas procedentes de Europa. Esta ubicación privilegiada le ha hecho testigo de numerosos acontecimientos históricos además de ser el alojamiento de numerosas personalidades a lo largo de la historia, suponiendo no solo una ventaja para atraer a la demanda, sino también aportando prestigio al hotel. “Acogió a investigador británico Hugh Thomas durante la creación de su obra sobre nuestra Guerra Civil y a Sissi Emperatriz de Austria y fue Bombardeado durante la guerra civil al servir de refugio de las tropas republicanas” (Hotel Inglaterra, s.f.).

### Servicios e instalaciones

Actualmente sus instalaciones constan de 86 habitaciones, un restaurante a la carta, el Pub Irlandés “*The Trinity*”, parking, la Terraza del Hotel Inglaterra, La Galería Club, y 6 salones de celebraciones.

En cuanto a servicios que aportan valor más allá del alojamiento, el hotel ofrece cafés y té gratis en La Galería Club para los clientes del hotel, servicio *Guest Experience* que consiste en la puesta a disposición del cliente de conserjes para satisfacer necesidades como alquiler de bicicletas, conseguir entradas a eventos, información sobre rutas por la ciudad y transportes, así como otras necesidades tanto previstas como imprevistas de los clientes. Además, dispone de servicio de organización de eventos en sus salones o en la terraza.

Las distintas modalidades de habitaciones ofrecidas son las siguientes: Doble clásica de uso individual, Doble clásica, Doble Deluxe, Deluxe con Terraza, Habitación Premium, Gran Deluxe con terraza (se presenta como la mejor habitación del hotel) y Habitación Familiar (Hotel Inglaterra, s.f.).

### Posicionamiento

Una de las características más identificativas del hotel Inglaterra es su buen posicionamiento.

El Doctor Phillip Kotler en *Dirección de Marketing*, (1991), define el posicionamiento del producto, como el lugar que ocupa el producto turístico en la mente del consumidor atendiendo a un número de atributos fundamentales, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Es decir, el posicionamiento es la imagen percibida del producto por los consumidores (Kotler, 1991). Este posicionamiento se da a través de la comunicación activa de la existencia de estos atributos.

El posicionamiento es una herramienta muy valiosa a la hora de diferenciarse entre los competidores. Al pensar el Hotel Inglaterra, rápidamente se nos viene a la cabeza su característica decoración clásica y elegante tan identificativa. La alta calidad y la elegancia son la carta de presentación de este hotel. La calidad no es tratada como un elemento intrínseco a su categoría, sino como una característica diferenciadora. Todas las habitaciones cuentan con elementos que aportan lujo y comodidad, contribuyendo al posicionamiento del hotel (sábanas bordadas, artículos de baño de alta gama, minibar, baño completo de mármol). Además, se informa de la existencia de todos ellos en la web y en las páginas de reserva intermediarias, así como de la calidad y la elegancia como emblema.



## **CAPÍTULO II: ENTORNO Y CICLO DE VIDA**

### **2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

#### **2.1.1 Marco teórico**

El profesor Michael Porter, desarrolló una metodología que tiene como objetivo analizar un sector industrial, entendiendo este como un grupo de empresas que producen productos sustitutivos entre sí Porter, (1995). El fin del análisis es realizar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio con una perspectiva estratégica. La realización del estudio tiene en cuenta aspectos como el papel de las economías de escala en la industria, la tecnología involucrada o los canales de distribución, entre otros.

El análisis de la industria permite identificar cuál es la directriz económica vigente, también permite conocer cuáles son las principales fuerzas competitivas que operan en ella, cómo de relevantes son, por dónde pueden surgir los cambios futuros o las claves para tener éxito dentro de ella. Estos datos le dan pistas al usuario sobre si el sector ofrece un escenario atractivo para operar en él, o si sería mejor buscar otra industria.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter establece un marco de referencia común para todo tipo de industria. Estas fuerzas son la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación con proveedores, el poder de negociación con clientes, intensidad de la competencia con los competidores actuales y la amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Todas estas fuerzas modifican en cierto modo el desempeño de una empresa y los resultados que esta obtiene, así como la elaboración de sus perspectivas estratégicas.

#### **2.1.2 Amenaza de nuevos competidores.**

Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas entren a operar en el sector en el que se encuentra la empresa estudiada. La posibilidad de que se sumen nuevos competidores depende de las barreras de entrada establecidas por los actuales competidores. Dichas barreras de entrada son: grandes economías de escala, concesiones legales de exclusividad u otras políticas gubernamentales restrictivas, difícil acceso a los canales de distribución, alta diferenciación del producto o alta inversión inicial.

##### **2.1.2.1 La intensidad de la competencia con los competidores actuales.**

Según Hitt, Duane Ireland, Hoskisson; (2004), la competencia entre empresas aumenta cuando los actos de unas suponen un obstáculo para otras, o bien una oportunidad.

Los factores que contribuyen al aumento de la competencia son los siguientes: cuanto mayor sea el número de competidores con tamaño similar, conforme la industria va adentrándose en una etapa de madurez, cuando existen altos costes fijos, cuanto más homogéneo sea el producto que ofrece el mercado, cuando existen intereses estratégicos elevados, cuando el mercado produce un incremento importante en la capacidad, cuanto mayor diversidad de competidores exista o cuantas mayores barreras de salida existan.

#### 2.1.2.2 La amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Nicholson (1997) define un producto sustituto como aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro bien cuando se da un cambio de circunstancias. El hecho de que existan bienes sustitutos hace que una empresa se vea muy restringida en cuanto a las estrategias de precio de su producto.

La competencia radica en que el cliente está continuamente comparando la relación calidad precio de ambos productos. Cuando el oferente del producto sustitutivo logra diferenciarse con respecto a su competencia, se puede realizar una transferencia del producto originario al producto sustitutivo.

#### 2.1.2.3 El poder de negociación con proveedores.

Dependiendo de la industria y las condiciones de mercado, los proveedores pueden tener mayor o menor poder de negociación. Entendemos poder de negociación como la capacidad que tienen los proveedores para establecer los precios. El proveedor tendrá fuerza en un mercado en el que los artículos que ofrezca sean escasos, difícilmente sustituibles y que sean muy demandados por los clientes.

Estos casos pueden ser los siguientes: el producto es distribuido por pocas empresas de gran tamaño, los proveedores no están obligados a competir con productos sustitutivos, el producto en cuestión es vendido a varios sectores industriales, el producto en cuestión ocupa una parte fundamental del aprovisionamiento de la empresa o bien, los proveedores poseen una fuerte diferenciación en sus productos.

Por el contrario, el proveedor tendrá menor fuerza cuando el producto que ofrece es muy abundante y existen muchos productos sustitutivos.

#### 2.1.2.4 El poder de negociación con clientes.

Al igual que los proveedores, existen ocasiones en el que, según el tipo de industria y las condiciones del mercado, los clientes tienen el poder de modificar la estrategia de precios de la empresa oferente. Estos casos de fuerza de negociación se dan cuando: un grupo de clientes compran una gran parte de la producción total del sector, las ventas a ciertos clientes suponen la mayoría de los ingresos del oferente, no existen apenas coste por cambiar de proveedor y cuando los clientes poseen mucho conocimiento sobre los costos y precios ofrecidos por el proveedor.

### 2.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas al Hotel Inglaterra.

El objetivo de este análisis es evaluar las distintas fuerzas competitivas, ya introducidas previamente en el marco teórico de este apartado, que atañen al Hotel Inglaterra de Sevilla.

#### 2.1.3.1 Amenaza de nuevos competidores.

El hotel Inglaterra opera en el sector hotelero y, por lo tanto, no cuenta con ninguna concesión ni exclusividad legal que forme una barrera de entrada para la entrada de nuevos competidores. Además, en el sector hotelero español no existe un difícil acceso a los canales de distribución, ni se obtienen economías de escala significativas al aumentar el tamaño del negocio. Sin embargo, este hotel cuenta con dos barreras de entrada que son exclusivas de este negocio; una fuerte diferenciación y una alta inversión inicial. En lo referente a la diferenciación, el hotel



Inglaterra está situado en la Plaza Nueva de Sevilla, un lugar privilegiado que gran afluencia de turistas y de gente con alto poder adquisitivo. Por otro lado, sus 163 años de experiencia en el sector y el hecho de mantener una línea estética clásica, acorde con los tiempos de su fundación, hace que este hotel conserve un encanto que pocos hoteles españoles tienen y que difícilmente pueda ser copiada por un nuevo competidor que entre en el negocio.

En lo referente a la inversión inicial, el hotel Inglaterra cuenta con una localización y unas dimensiones que hacen que su valor aumente a niveles estratosféricos. El interior del establecimiento y los servicios que ofrece están orientados a la exclusividad y al lujo, lo que hace que sean costosos y que necesiten de una continua afluencia de clientela con alto poder adquisitivo.

#### 2.1.3.2 La intensidad de la competencia con los competidores actuales.

El hotel Inglaterra se ve inmerso en un entorno muy competitivo. La industria hotelera se encuentra en un periodo de maduración bastante avanzada, donde existen bajos niveles de crecimiento. Además, una característica de la industria son las grandes estructuras de costes fijos a las que tienen que hacer frente.

España es un país cuya principal actividad productiva es el turismo. Sevilla, en concreto, es una de las ciudades españolas con más afluencia de turistas anualmente. Por lo tanto, en un sector tan lucrativo y con pocas barreras de entrada, la competencia existente es feroz. En el sector hotelero sevillano, existen un buen número de competidores de similar tamaño que ofrecen un servicio similar. El hotel Inglaterra compite con hoteles dedicados a la exclusividad y el lujo como pueden ser el Hotel Alfonso XIII, el hotel Colón Gran Meliá, el Eurostars Torre Sevilla, el Hotel Palacio de Villapanés o el Barceló Sevilla Renacimiento entre otros. Todos los hoteles mencionados cuentan con la calificación de cinco estrellas y algunos, como el caso del Alfonso XIII, cuentan con la calificación de Gran Lujo.

#### 2.1.3.3 La amenaza de productos o servicios sustitutivos.

El sector hotelero tradicional se ha visto sacudido por la aparición del fenómeno de los pisos de alquiler a corto plazo. Este nuevo servicio funciona a efectos prácticos como un hotel, exceptuando que no suelen ofrecer el servicio de restaurante. Los apartamentos turísticos, conocidos mayormente por este nombre, han disfrutado de un gran auge debido a la aparición de las nuevas tecnologías, y más concretamente, tras la aparición de la empresa norteamericana Airbnb. Este portal en línea hace la función de intermediario entre el cliente y el alojamiento, ofreciéndoles estos una gran visibilidad a nivel internacional. Años atrás, los grandes hoteles gozaban de mayor visibilidad de cara al público extranjero, debido al hecho de que sólo ellos podían pagar anuncios en las plataformas tradicionales como en las agencias de viaje, o las revistas dedicadas al turismo internacional. Sin embargo, hoy en día esas formas de publicidad han caído en desuso, y los hoteles tradicionales han sido obligados a competir en el mismo nivel con los hoteles menos conocidos y los apartamentos turísticos.

Asimismo, se podría considerar como producto sustitutivo a los hoteles semi autónomos, que son gestionados a distancia y que no requieren de tan altos costes fijos en personal. Este modelo de negocio pretende ofrecer un servicio low cost, ofreciendo un servicio de buena calidad y en un sitio envidiable como puede ser el mismo centro de Sevilla.

Ciertamente, un grueso de la clientela del hotel Inglaterra sigue siendo un público acaudalado y que busca un servicio más tradicional con régimen de comidas incluidas. Aunque, se puede afirmar que un pequeño público que prime más el sitio y la relación calidad/precio haya empezado a optar por estas dos opciones expuestas que por alojarse en el hotel tradicional.

#### 2.1.3.4 El poder de negociación con proveedores.

El hotel Inglaterra goza de un fuerte poder negociación con sus proveedores, o podría considerarse más correcto asumir que sus proveedores no ejercen mucho poder sobre el su cliente. El hotel Inglaterra, al ser un hotel completamente independiente y que no depende de ninguna cadena de hoteles, puede permitirse el lujo de servirse de los proveedores que mejor le parezca. Por otra parte, el negocio hotelero no suele servirse de proveedores exclusivos, ni los productos de los que se provee son escasos, sino todo lo contrario. Tanto los servicios profesionales de los que se provee son abundantes, como los alimentos de los que se provee el restaurante y el mobiliario para las habitaciones. Por último, tampoco sufren ningún coste adicional por cambiar de proveedor.

#### 2.1.3.5 El poder de negociación con los clientes.

En el caso del hotel Inglaterra y del sector hotelero en general, los clientes tienen un fuerte poder de negociación. Si bien es cierto que existen gran multitud de clientes y que, por lo tanto, el hotel no depende solo de unos pocos clientes que el procuren la mayor parte de sus ingresos, también es cierto que los clientes no tienen coste alguno para cambiar de servicio. Aunque, el elemento más importante es la amplia información de la que disponen los clientes para comparar los precios y los servicios del resto de establecimientos. Esto hace que se produzca un continuo y eficaz arbitraje en el que es difícil que el hotel pueda cobrar sobreprecios sin que se vea aceptada la afluencia de clientes.

## 2.2 ANÁLISIS DAFO.

### 2.2.1 Marco teórico

A continuación, se va a realizar el análisis DAFO a la situación del hotel Inglaterra. El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), es la traducción al español del acrónimo en lengua inglesa SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Esta herramienta fue desarrollada por los profesores; Andrews y Christesen (Andrews, 1971) de la universidad de Harvard con el fin de establecer un sistema sencillo y elegante de análisis para mejorar la gestión de empresas.

Según el propio Andrews, este análisis hace acopio de la opinión que tienen los gerentes sobre aspectos de la empresa como los hechos acontecidos en ella o sus perspectivas dentro y fuera de esta, con el fin de formular una estrategia adecuada.

Este método de análisis tiene como fin poner de manifiesto las ventajas competitivas de la empresa, teniendo en cuenta las características del sector, de las condiciones que se den en el mercado, en el entorno y en la propia empresa. Los factores que se analizan se dividen en externos e internos. Los factores externos son las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y los factores internos son las fortalezas y debilidades que posee la propia empresa.

Podríamos definir los conceptos expresados en el acrónimo DAFO de la siguiente

forma:

Factores externos:

- Las oportunidades: son situaciones del mercado en las que la empresa puede obtener beneficios o ganar alguna ventaja con respecto a sus competidores.
- Las amenazas: son aquellas situaciones o factores que pueden provocar resultados indeseados para la empresa, así como hacer que esta se vea envuelta en alguna situación poco ventajosa.

Factores internos:

- Las debilidades: son aquellos factores que pueden obligar a la empresa a abstenerse de aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno o defenderse de las amenazas.
- Las fortalezas: son, por el contrario, aquellos factores que permiten a la empresa sacar partido de las oportunidades disponibles y protegerse de las amenazas planteadas.

### 2.2.2 Análisis DAFO aplicado al hotel Inglaterra.

El objetivo de este análisis es evaluar los factores internos y externos, ya introducidas previamente en el marco teórico de este apartado, que atañen al Hotel Inglaterra de Sevilla.

Fortalezas	Debilidades
Alta diferenciación de la marca.	Modelo de negocio anticuado.
Más de cien años de experiencia.	Estilo de decoración pasado de moda.
Localización inmejorable.	Gran estructura de costes fijos.
Oportunidades	Amenazas
Incremento anual del turismo en Sevilla.	Competencia con mejores modelos de negocio.
Mayor visibilidad en los portales online.	Reducciones en el turismo por la pandemia global.
Mejora en las políticas fiscales del gobierno regional.	Competencia con mayor número de estrellas.

**Figura 2. 1. Análisis DAFO**

*Fuente: Elaboración propia*

#### Fortalezas

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la empresa se halla una fuerte distinción de su servicio. La imagen del hotel indica exclusividad y un servicio de calidad, así lo indica su servicio de restaurante, el sitio privilegiado en el que se

encuentra y las opiniones públicas de sus clientes.

Por otro lado, sus más de cien años de experiencia hace que sus procesos hayan tenido más tiempo para ser optimizados y, sobre todo, haya sido visto como una especie de patrimonio cultural que posee la ciudad.

Por último, el hotel se encuentra en la Plaza Nueva de Sevilla, en el pleno corazón del turismo de la ciudad. Este factor contribuye a que su clientela se mantenga constante a lo largo del tiempo.

### **Debilidades**

La principal debilidad que tiene el negocio es su modelo de negocio tradicional, que implica multitud de trabajadores en plantilla para cuestiones que pueden ser automatizadas.

Por otro lado, el aspecto del hotel es un poco anticuado, con mobiliario muy clásico y alfombras, que aunque sean de alta calidad, se ven desgastadas por su uso. Este factor puede ser un punto en contra debido a que hoy en día se valora tanto la estética como el servicio en sí.

### **Oportunidades**

El incremento del turismo en la ciudad de Sevilla es un hecho notable año tras año. El ayuntamiento ha apostado en la última década por dedicar las obras públicas al incremento del turismo. Dentro de estas inversiones se encuentran la peatonalización del casco histórico, la reforma del paseo de Colón o la incorporación de nuevas rutas turísticas que los nuevos visitantes pueden disfrutar.

La mejora de las políticas gubernamentales pueden reducir la carga fiscal soportada por la empresa, y que por lo tanto generen mayor beneficio neto que se pueda reinvertir.

Por último, los nuevos portales virtuales como Booking.com puede ser una oportunidad para incrementar la visibilidad del hotel en el resto del mundo.

### **Amenazas**

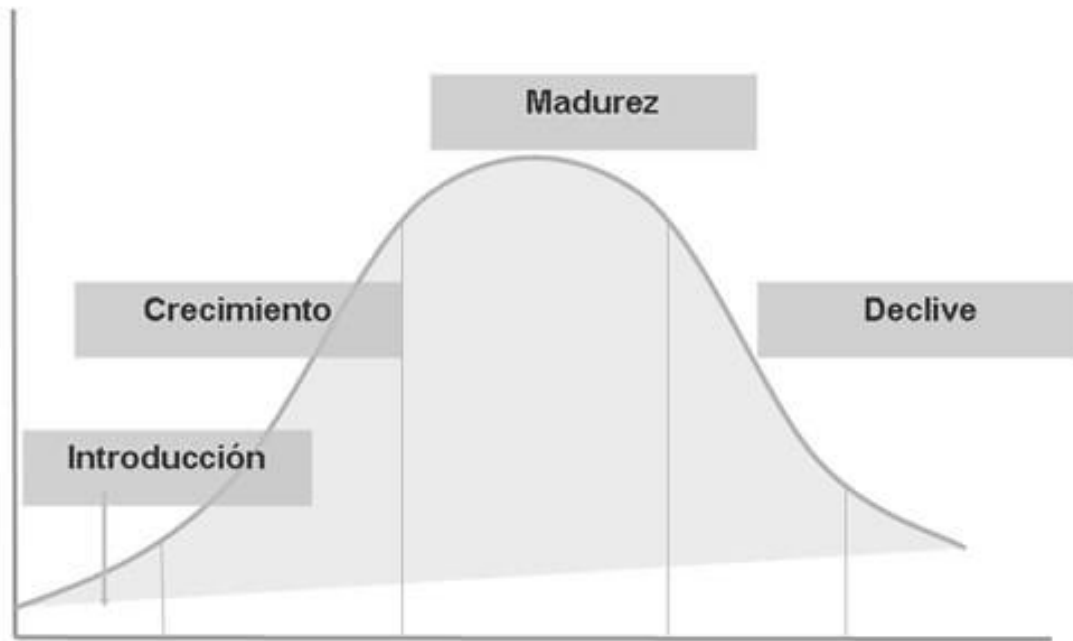
Los nuevos modelos de negocio que recortan en costes de personal y hacen mayor hincapié con ofrecer una buena relación calidad/precio pueden suponer una futura disminución de clientes para el hotel.

Por otro lado, la principal competencia del sector hotelero de lujo tiene un mayor número de estrellas, y por lo tanto, necesariamente tienen que brindar mejores servicios al cliente. Esto puede hacer que el hotel Inglaterra pierda su imagen de calidad a lo largo del tiempo y no mejora sus prestaciones.

Por último, la situación de pandemia global puede restringir en gran medida el número de turistas que lleguen a la capital hispalense y por lo tanto, este hecho se traduce a un menor número de clientes.

## **2.3 Ciclo de vida en el que se encuentra la empresa.**

Tanto los sectores, como los productos, como los propios negocios pasan por cuatro fases a lo largo de su periodo de vida. Cada uno de los cuatro periodos se presentan en el siguiente orden y tienen las siguientes características:



**Figura 2. 2. Fases del ciclo de vida**

*Fuente: Elaboración propia*

- **Introducción:** esta etapa es el embrión de lo que posteriormente será un mercado de grandes dimensiones. Los negocios en esta etapa gastan sus pocos ingresos en campañas de marketing para darse a conocer entre el público, o bien en reinvertir las ganancias en su propio negocio para crecer a gran velocidad. El mercado ofrece grandes posibilidades de crecimiento aunque muy pocas empresas logran generar la rentabilidad suficiente para sobrevivir.
- **Crecimiento:** en esta etapa, los negocios ya han asentado su modelo de negocio, y una gran demanda los sobrecoge. Los ingresos crecen rápido al igual que el tamaño de sus activos. En esta etapa aparecen nuevos competidores, atraídos por las ganancias del negocio.
- **Madurez:** la presión de los nuevos competidores y las limitaciones para continuar ganando cuota de mercado hacen que el incremento de beneficios se vaya ralentizando y entre en una nueva etapa más estable. Las empresas tienen que optar por optimizar al máximo sus funciones para generar más ingresos y continuar creciendo.
- **Declive:** los beneficios de la empresa se han estancado y el modelo de negocio se ha quedado obsoleto. La aparición de nuevos modelos de negocio en la competencia obliga a la empresa a innovar mientras que ve disminuir sus resultados anuales. Este es un punto de inflexión en el que la empresa puede desaparecer o entrar en una nueva etapa de crecimiento.

El hotel Inglaterra muestra múltiples evidencias de que se trata de un negocio en la etapa de madurez por los siguientes motivos:

- La empresa opera como un hotel con un modelo de negocio tradicional. Este tipo de negocio tiene pocos procesos automatizados y mayor estructura de costes fijos que los modelos de negocio hoteleros modernos.

La aparición de nuevos negocios competidores más eficientes hace que la empresa pueda verse cercana a su declive final.

- Los beneficios de la empresa aún crecen aunque lo hacen a un ritmo menos elevado que hace 20 años. Además, estos crecen a un ritmo predecible y constante. Por lo tanto, la empresa está optimizando sus prácticas e innovando en ciertos sectores para mantener su posición.
- El negocio tiene una fuerte competencia de otros hoteles de características parecidas que se encuentran a menos de dos kilómetros de distancia. Estos competidores también se encuentran, en su mayor parte, en su etapa de maduración.
- La cuota de mercado que el hotel genera al aumentar sus beneficios no es muy significativa, siendo este factor algo propio de los negocios en su etapa de maduración.

## CAPÍTULO III: EVOLUCIÓN

### ANÁLISIS ENTRE LOS AÑOS 2014 Y 2018 A TRAVÉS DEL BALANCE Y LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS

#### 3.1 EVOLUCIÓN DEL BALANCE ENTRE 2014 Y 2018

A través del balance se muestra la evolución entre los años 2014-2018 del activo no corriente, el activo corriente, el patrimonio neto, el pasivo no corriente y el pasivo corriente.

Hotel Inglaterra Balance de situación	2018	2017	2016	2015	2014
Activo no corriente	2.798.155,00 €	2.923.444,00 €	2.860.770,00 €	2.927.749,00 €	2.971.169,00 €
Inmovilizado inmaterial	- €	- €	- €	- €	- €
Inmovilizado material	2.650.416,00 €	1.766.517,00 €	2.860.770,00 €	2.927.749,00 €	2.971.169,00 €
Otros activos fijos	147.739,00 €	156.927,00 €	- €	- €	- €
Activo corriente	1.326.430,00 €	1.064.818,00 €	798.200,00 €	447.807,00 €	364.697,00 €
Existencias	63.709,00 €	42.636,00 €	76.827,00 €	75.833,00 €	80.825,00 €
Deudores	410.727,00 €	360.706,00 €	295.887,00 €	240.524,00 €	191.079,00 €
Otros activos líquidos	851.993,00 €	661.476,00 €	425.487,00 €	131.450,00 €	92.792,00 €
Tesorería	851.993,00 €	661.476,00 €	425.487,00 €	131.450,00 €	92.792,00 €
Total activo	4.124.585,00 €	3.988.262,00 €	3.658.970,00 €	3.375.556,00 €	3.335.866,00 €
Patrimonio neto	2.157.810,00 €	1.697.645,00 €	1.427.528,00 €	1.118.543,00 €	884.554,00 €
Capital suscrito	180.304,00 €	180.304,00 €	180.304,00 €	180.304,00 €	180.304,00 €
Otros fondos Propios	1.977.506,00 €	1.517.341,00 €	1.247.224,00 €	938.239,00 €	704.250,00 €
Pasivo no corriente	1.120.883,00 €	1.306.407,00 €	1.295.121,00 €	1.473.447,00 €	1.665.919,00 €
Acreedores a L.P.	1.098.163,00 €	1.273.824,00 €	1.289.365,00 €	1.455.393,00 €	1.633.894,00 €
Otros pasivos fijos	22.720,00 €	32.583,00 €	5.756,00 €	18.054,00 €	32.025,00 €
Provisiones	22.720,00 €	32.583,00 €	5.756,00 €	18.054,00 €	32.025,00 €
Pasivo corriente	845.893,00 €	984.210,00 €	936.322,00 €	783.568,00 €	785.392,00 €
Deudas financieras	- €	- €	- €	- €	26.325,00 €
Acreedores comerciales	192.956,00 €	243.769,00 €	281.798,00 €	218.588,00 €	282.188,00 €
Otros pasivos líquidos	652.937,00 €	740.441,00 €	654.524,00 €	564.980,00 €	476.879,00 €
Total pasivo y patrimonio neto	4.124.586,00 €	3.988.262,00 €	3.658.971,00 €	3.375.558,00 €	3.335.865,00 €

**Tabla 3.1. Balance de situación del Hotel Inglaterra 2014-2018**

*Inglaterra Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

#### El activo no corriente

El activo no corriente comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa (Plan General Contable, s.f.).

Entre los años 2014 a 2018, el activo no corriente con el que cuenta el hotel ha disminuido de 2.971.169,00€ a 2.650.416,00€. Los únicos activos de relevancia que figura en esta sección del balance son el terreno sobre el que se encuentra el hotel, el mobiliario con el que este cuenta y el propio edificio.

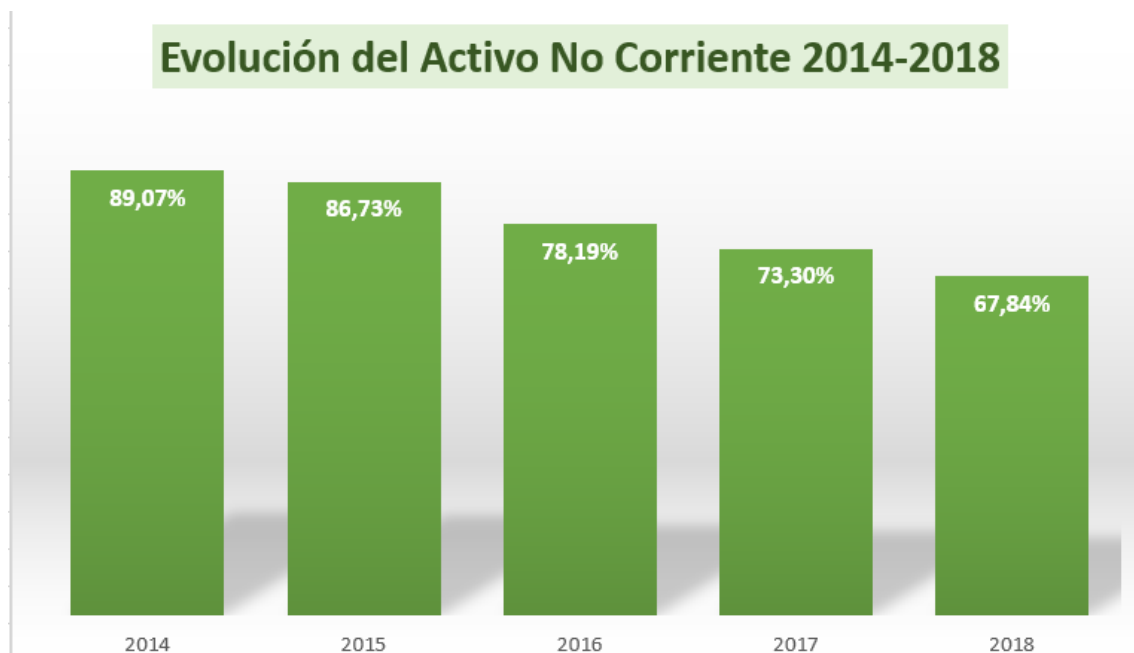
Esta reducción de su valor se debe a la amortización acumulada del edificio que se amortiza linealmente, según lo establecido en el plan general de contable. En el año 2017 se puede apreciar un descenso abrupto del valor del inmueble. Este hecho fue

debido, tal como informaron los periódicos locales; El Diario de Sevilla (14 de julio de 2017) y ABC de Sevilla (28 de noviembre de 2017) fue debido a la reforma estructural que se realizó en el hotel en el verano de 2017.

La reforma consistió en la modernización de la fachada, la reforma de algunas habitaciones y la apertura de un nuevo bar en la planta baja del hotel. El Hotel Inglaterra se unió al grupo 'Tu hogar fuera de casa' para inaugurar en el mes de noviembre del año 2017 el bar de tapas Seis. El nuevo socio del Hotel Inglaterra cuenta con años de experiencia en la capital. El grupo 'Tu hogar fuera de casa' cuenta actualmente con cinco restaurantes abiertos en Sevilla entre los que destacan la abacería 'La niña bonita' y el Bar 'Antojo', ambos situados en la Alameda de Hércules de Sevilla. El grupo 'Tu hogar fuera de casa' se caracteriza por un estilo de cocina vanguardista llamada cocina fusión, que mezcla estilos de cocina de distintos lugares del globo y que será el estilo predominante del nuevo Bar Seis.

Este nuevo bar se encuentra a la izquierda de la estrada principal, situado en un lugar privilegiado como es la Plaza Nueva de Sevilla frente al Ayuntamiento de la capital hispalense. El establecimiento cuenta con una extensión de alrededor de 700 metros cuadrados que se encuentran repartidos en dos plantas.

La empresa cuenta para la construcción de la estructura arquitectónica exterior con la colaboración de la firma Adec Integral de Proyectos. El diseño final de la fachada consiste en una cristalera que permite ver el interior del bar, así como a los clientes la Plaza Nueva. El interior del bar fue diseñado por el arquitecto Juan Pedro Donaire. En la decoración abundan los motivos vegetales y múltiples espacios que se distribuyen alrededor de tres barras. El más destacable de los espacios es un reservado habilitado para catorce comensales.



**Figura 3.1. Evolución del activo no corriente**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

El gráfico anterior muestra el porcentaje que representa el activo no corriente sobre el activo total. Se puede apreciar un descenso en el peso del activo no corriente sobre el peso total del activo. En el año 2014, tal como indica el gráfico anterior, el peso del activo no corriente ocupaba el 89,07% del activo total, en contraste con el 67,84% de 2018, un descenso de 21,23 puntos porcentuales. Otro factor adicional al de las



amortizaciones es el mayor peso que han adquirido la actividad del Bar Seis y la terraza del Hotel Inglaterra. El impacto de este negocio será posteriormente comentado cuando se trate el activo corriente.

### **El activo corriente**

El activo corriente, es aquel que puede hacerse líquido en menos de doce meses.

Entre los años 2014 a 2018, el activo corriente con el que cuenta el hotel ha aumentado de 364.697,00€ a 1.326.430,00€, un aumento del 263,43%. Observando la evolución de las cuentas que componen el activo corriente, se obtienen distintas observaciones.

En primer lugar, la cuenta de existencias ha disminuido su cuantía de 80.825,00€ hasta 63.709,00€, una disminución del 21,17%. Esta disminución se debe a la inauguración del Bar Seis, que subdelegó la actividad del restaurante al grupo 'Tu hogar fuera de casa'. El haber subdelegado esta actividad ha implicado que el hotel se viese obligado a reducir su nivel de existencias.

En segundo lugar, la cuenta de deudores ha aumentado significativamente en este intervalo de tiempo. Ha pasado de 191.079,00€ a finales de 2014 hasta los 410.727,00€, un aumento del 114,95%. La causa del aumento de la cuenta de deudores puede ser tanto los pagos del Restaurante Seis como los pagos de las plataformas virtuales que ejercen como intermediario entre el hotel y los clientes. Dado que el balance finaliza en fechas navideñas, que es una temporada con alta actividad para el negocio, puede que buena parte de los ingresos se efectúen en los primeros días del año nuevo y que por lo tanto figuren en la cuenta de clientes.

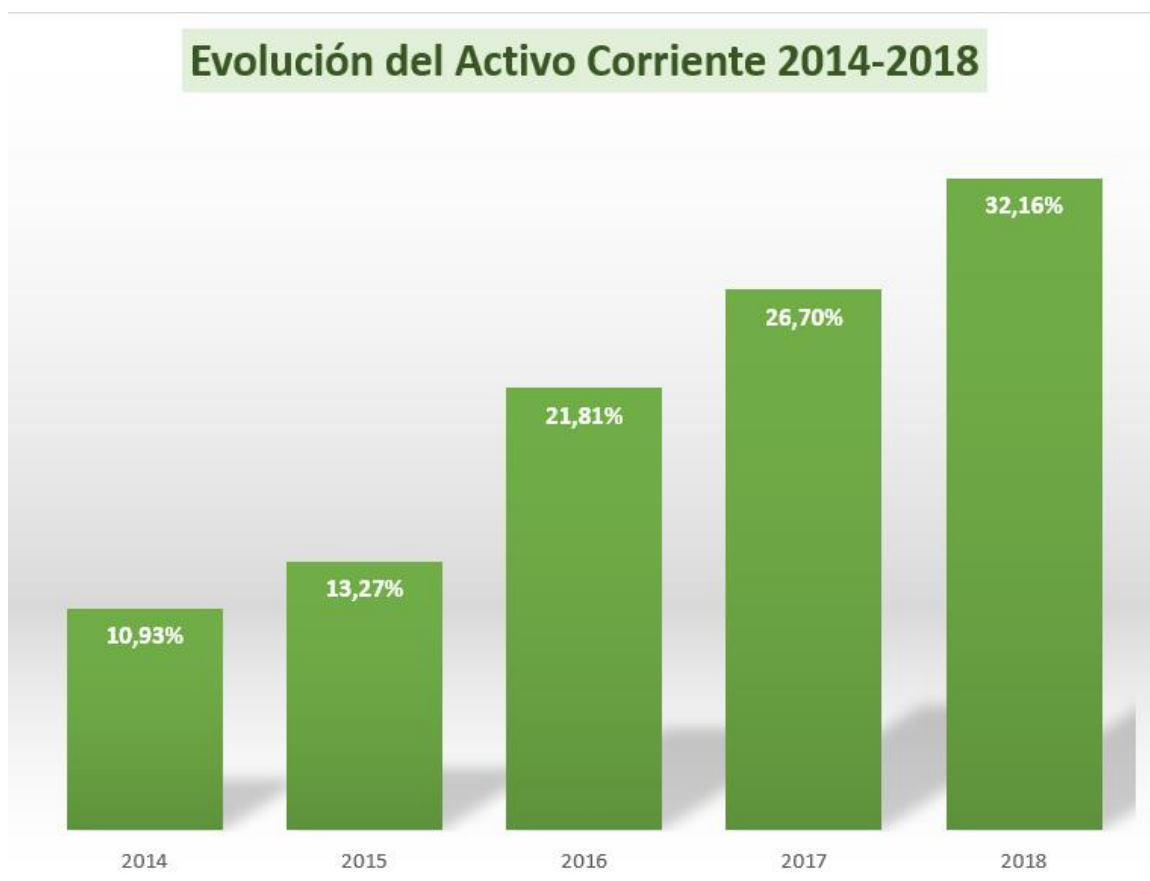
Si esto es así, no supondría gran problema para la empresa. Por el contrario, si estos niveles de cobro permanecen constantes durante el año, y continúan de forma ascendente, puede suponer una posible amenaza que puede ver comprometida la liquidez a corto plazo de la empresa. Este riesgo de iliquidez se plantea debido a que si se generase un escenario de contracción económica, los deudores podrían caer en la insolvencia y los cobros del hotel pasarían a considerarse como irrecuperables.

Sin embargo, este riesgo de iliquidez se mitiga cuando se analiza la evolución del resto de cuentas que forman del activo corriente.

El resto de cuentas son otros activos líquidos formados íntegramente por la cuenta de tesorería. La cuenta de tesorería es la cuenta que ha gozado de un mayor aumento en todo el balance. Ha pasado de 92.792,00€ a tener más de 851.993,00€ en caja, un aumento del 918,17%.

A pesar de que existan corrientes en el mundo de la valoración de empresas que defienden la postura de que el dinero en efectivo son recursos desaprovechados que pueden utilizarse para otras funciones más productivas, también es cierto que poseer un buen colchón de liquidez reduce sensiblemente el riesgo con el que opera la empresa y se crea un colchón de seguridad ante un futuro e hipotético revés en el negocio. Esta práctica es propia de los gerentes conservadores y defensivos, que destacan por su visión a largo plazo y por primar la supervivencia de la empresa antes que por la expansión del negocio.

Posteriormente será expuesto cómo ese colchón de liquidez ha sido utilizado para enajenar deudas y reducir el apalancamiento de la empresa.



**Figura 3.2. Evolución del Activo Corriente**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

Comparado con el activo total, el activo corriente ha pasado de suponer el 10,93% al 32,16%, un aumento de 21,23 puntos porcentuales.

### **El patrimonio neto**

El patrimonio neto se refiere a la financiación de la empresa a partir de recursos propios

Entre los años 2014 a 2018, el patrimonio neto con el que cuenta el hotel ha experimentado un aumento de 884.554,00€ a 2.157.810,00€, un aumento del 143,94%. Observando la evolución de las cuentas que componen el patrimonio neto, se obtienen distintas observaciones.

El capital suscrito con el que cuenta la empresa es de 180.304,00€ y ha permanecido igual a lo largo del periodo de tiempo de estudio.

Por otro lado, los otros fondos propios, que están formados por las reservas, ha aumentado de 704.250,00€ a 1.977.506,00€.

La primera observación es que el patrimonio neto ha aumentado gracias a las reservas que posee la empresa. El hecho de que haya aumentado el patrimonio neto implica que la empresa posee un mayor porcentaje de su negocio.

## Evolución del Patrimonio Neto 2014-2018



**Figura 3.3. Evolución del Patrimonio Neto**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

Apoyándonos en los datos porcentuales la empresa ha pasado a poseer un 26,52% de su negocio en 2014 a poseer un 52,32% de este. La reducción de las deudas permite a la empresa colocarse en una posición financiera más desahogada y le dota de un mayor poder de negociación para solicitar futuros créditos. Asimismo, le permite gozar de una mejor reputación a los ojos de sus proveedores y de los terceros.

Por lo tanto, por cada punto porcentual que aumente el patrimonio neto, disminuye sustancialmente el riesgo que afronta la empresa de sufrir una posible quiebra o verse en situaciones de incurrir en refinanciaciones desfavorables o aumentar el plazo de sus deudas.

### **El pasivo no corriente**

El pasivo no corriente comprende todas aquellas deudas y obligaciones cuyo vencimiento es superior a un año.

Entre los años 2014 a 2018, el patrimonio neto con el que cuenta el hotel ha aumentado de 1.665.919,00€ a 1.120.883,00€, un descenso del 32,71%. Observando la evolución de las cuentas que componen el pasivo no corriente, se obtienen distintas observaciones.

La cuenta de acreedores a largo plazo está compuesta por la mayor parte del activo no corriente. Esta cuenta ha pasado de 1.633.894,00€ a 1.098.163,00€, una disminución del 32,78%. Esta acentuada disminución de las deudas es debido a la estrategia defensiva de la empresa de utilizar el efectivo que genera para financiar su actividad en lugar de incurrir en nuevas deudas.

Por lo tanto, las deudas a largo plazo con acreedores se han ido enajenando con los

años y han pasado a formar parte del activo corriente. Debido al aumento de la liquidez, se ha optado por utilizar esos fondos para financiarse y para expandir su actividad.

En segundo lugar, la cuenta de otros pasivos fijos completa los pasivos no corrientes y está formada en su totalidad por la cuenta de provisiones. La cuenta de provisiones es utilizada por las empresas para descontar un posible gasto futuro devengado de un deterioro que se haya producido. Aunque también un gerente puede estimar oportuno estimar una cantidad anual dedicada a estas cuestiones.

Teniendo en cuenta la evolución de esta cuenta a lo largo de los años y viendo cuán volátiles han sido sus cambios y el estilo defensivo de la gerencia del hotel, es más razonable pensar que la existencia de provisiones ha sido causada por el segundo motivo que por la existencia de algún deterioro imprevisto.



**Figura 3.4 Evolución del Pasivo No Corriente**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

### **El pasivo corriente**

El pasivo corriente es la parte del pasivo que contiene las obligaciones de duración inferior a un año.

Entre los años 2014 a 2018, el patrimonio neto con el que cuenta el hotel ha experimentado un aumento de 785.392,00€ a 845.893,00€, un ligero aumento del 7,7%. Observando la evolución de las cuentas que componen el pasivo corriente, se obtienen distintas observaciones.

Aunque es cierto que, con respecto al año 2014, los pasivos corrientes nominales hayan aumentado ligeramente, durante estos años se han podido observar dos tendencias: una tendencia alcista desde los años 2014 a 2017 y el principio de lo que puede ser una tendencia bajista en el año 2018.

Aunque es evidentemente que es imposible adivinar el futuro, se pueden utilizar los datos que arroja la evolución del pasivo no corriente para identificar una tendencia de disminución de las deudas a más largo plazo, que tarde o temprano se verá reflejada en las deudas a corto plazo. Aunque, esto no sea completamente fiable debido a que

se desconoce si el hotel solicita créditos a corto plazo que solo quedan registrados en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero en vistas de las grandes existencias de tesorería que tiene la empresa, es una posibilidad que se antoja improbable.

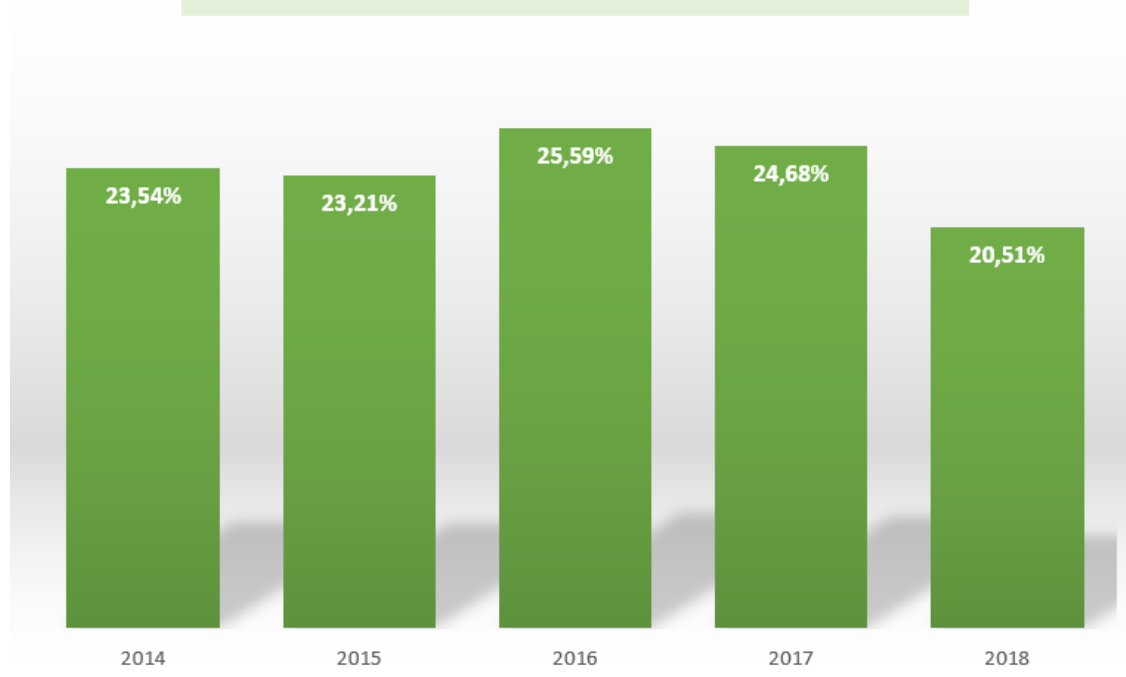
Dentro de las cuentas que componen el pasivo corriente encontramos las deudas financieras de la empresa, los acreedores comerciales y otros pasivos líquidos.

Las deudas financieras suponían el 3,35% del pasivo corriente en 2014 y fueron enajenadas en su totalidad ese mismo año.

Los acreedores comerciales contaban con un peso mayor dentro del activo corriente aunque su evolución ha seguido directrices bajistas desde 2014. Los acreedores han pasado de 282.188,00€ en 2014 a 192.956,00€ en 2018, una disminución del 31,62%, contraposición con el incremento del 7,7% que han tenido los pasivos corrientes durante este intervalo de tiempo.

Por último, la cuenta responsable del leve incremento del pasivo corriente han sido los otros pasivos corrientes, que partieron de 476.879,00€ en 2014 hasta llegar a los 652.937,00€ en 2018, un incremento del 36,91%. La cuenta de otros pasivos corrientes engloba pagos a la Hacienda estatal, a los proveedores o a otros acreedores. Desafortunadamente no es posible disponer de la composición exacta de esta cuenta, aunque al ver el aumento de sus beneficios puede tratarse en buena parte a los pagos a la Hacienda española en concepto de impuestos corrientes.

### Evolución del Pasivo Corriente 2014-2018



**Figura 3.5. Evolución del Pasivo Corriente**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

Previamente se ha mencionado el ligero aumento nominal del pasivo corriente, aunque, como se puede observar en el gráfico situado justo arriba, porcentualmente han disminuido con respecto a la totalidad del balance. En el año 2014 los pasivos corrientes suponían el 23,54% aunque disminuyó hasta el 20,51% del balance total. Por lo tanto, este dato confirma la tendencia bajista.

### 3.2 EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ENTRE 2014 Y 2018

En la cuenta de pérdidas y ganancias queda reflejado el motivo por el que la empresa ha podido sufragar su actividad, reducir sus deudas y realizar sus inversiones con fondos propios. El motivo ha sido el fuerte incremento de los ingresos del negocio que la gerencia ha sabido administrar con sabiduría.

Cuenta de pérdidas y ganancias	2018	2017	2016	2015	2014
Ingresos de explotación	4.274.966,00 €	4.039.073,00 €	3.785.312,00 €	3.275.548,00 €	2.840.377,00 €
EBITDA	940.009,00 €	718.515,00 €	687.990,00 €	440.981,00 €	384.265,00 €
Ingresos financieros	12.840,00 €	11.341,00 €	1.710,00 €	7,00 €	- €
Beneficios ordinarios antes de impuestos	810.212,00 €	585.233,00 €	551.993,00 €	309.960,00 €	254.532,00 €
Beneficio Neto	604.236,00 €	445.382,00 €	511.225,00 €	235.601,00 €	169.285,00 €

**Tabla 3.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Hotel Inglaterra**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

Entre los motivos del aumento de los ingresos destaca el aumento persistente del turismo en la capital andaluza. Como recoge el diario ABC con datos de la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía, en el año 2014, se realizaron 4.063.000 pernoctaciones en la ciudad de Sevilla y se produjo la llegada de 2.087.701 turistas que residieron en complejos hoteleros. Posteriormente, en el año 2018 las estancias se incrementaron de forma récord: se hicieron 6.371.940 pernoctaciones y se hospedaron un total de 3.002.230 turistas en complejos hoteleros de la capital.

Podemos atribuir el aumento del número de turistas tanto a la mejora de la situación económica en la Unión Europea y, por lo general en el resto del mundo, como a la fuerte apuesta por el turismo que hace el ayuntamiento de la ciudad y el gobierno regional. La inclusión de nuevos circuitos turísticos en la ciudad como el Monasterio de la Cartuja, la restauración del paseo de Colón y la restauración de algunas calles del centro de Sevilla han hecho a la ciudad más atractiva para el público mundial. Aunque el mayor aporte a este aumento ha sido la iniciativa empresarial de los sevillanos que han adaptado la ciudad para el gusto de los turistas.

Por otro lado, podemos atribuir particularmente a las inversiones realizadas en el hotel el hecho de que sea un lugar más atractivo para atraer turistas. La restauración de la fachada le ha dado un aspecto más atractivo a una parte del hotel aquejada de años. La nueva terraza ha incrementado la notoriedad del hotel debido a sus vistas y a la gran variedad de cocktails que se sirven y por último la cocina fusión del Bar Seis ha introducido al hotel en la modernidad y en la gastronomía gourmet.

El resultado es que los ingresos de explotación han aumentado desde los 2.840.377,00€ en 2014 a los 4.274.966,00€ en 2018, un espectacular aumento del 50,5%.

### 3.3 EL BALANCE, LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS VERTICAL Y ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS ENTRE 2014 Y 2018. COMPARACIÓN ENTRE EL HOTEL INGLATERRA, EL HOTEL ALFONSO XIII Y LA CADENA DE HOTELES NH.

El análisis del balance vertical trata de calcular el peso que tiene cada apartado de este estado financiero, sobre la cuantía total de los activos o sobre la suma del patrimonio neto y los pasivos. En el caso de la cuenta de pérdidas y ganancias, el objetivo consiste en calcular el peso de cada una de sus cuentas sobre el total de los ingresos de explotación.

Según Martínez (2015) con este análisis financiero se pretenden extraer las siguientes apreciaciones:

- Una perspectiva holística de la estructura del balance.
- Se pretende observar la relevancia de cada cuenta dentro del balance. De esta forma, el analista puede comprobar las relaciones de inversión y financiación causadas por las decisiones de los gerentes.
- El estudio de la evolución de los cambios efectuados permite evaluar las decisiones de los gestores de la empresa.
- Permite explorar nuevas alternativas para la implantación de nuevas estrategias de financiamiento y administración de gastos.
- Permite plantear una posible nueva estructura que optimice los beneficios de la empresa, y que la haga más eficiente y competitiva.

El análisis vertical está expresado en porcentajes y suele utilizarse para comparar dos o más cuentas de un mismo período y a su vez compara la evolución del peso de estas a lo largo del tiempo. Las cuentas pertenecientes al activo, ya sea corriente o no corriente son comparadas con la suma del activo total, al que se le otorga el 100%, y las cuentas pertenecientes al pasivo o al patrimonio neto se comparan con la suma del pasivo y del patrimonio neto, al que se le otorga el 100%. Por otro lado, los apartados de la cuenta de pérdidas y ganancias se comparan con la suma de los ingresos de explotación, al que se le otorga el 100%.

Esta metodología permite la comparación entre empresas, dado que el uso de porcentajes elimina el factor tamaño. Aunque, para obtener conclusiones relevantes estas empresas deben pertenecer al mismo sector, dado que la estructura del balance depende en gran medida del sector en el que la empresa opere.

### **El Balance**

A continuación, se van a comparar los balances verticales del Hotel Inglaterra, el Hotel Alfonso XIII y la cadena de hoteles NH. El objetivo de esta comparación es evaluar la posición competitiva del Hotel Inglaterra con respecto a su competencia más directa. En primer lugar, se ha seleccionado el Hotel Alfonso XIII por ser un hotel, que igual que el Inglaterra, se dedica a la exclusividad y al lujo, y cuenta con más de cien años de historia. Por otro lado, la cadena de hoteles NH es un agregado de hoteles que en su mayoría cuentan con cuatro estrellas, las mismas que el Hotel Inglaterra, y que tienen presencia en multitud de ciudades del país.

Hotel Inglaterra						
Balance de situación		2018	2017	2016	2015	2014
Activo no corriente		67,84%	73,30%	78,19%	86,73%	89,07%
Inmovilizado inmaterial						
Inmovilizado material		64,26%	44,29%	78,19%	86,73%	89,07%
Otros activos fijos		3,58%	3,93%	0,00%	0,00%	0,00%
Activo corriente		32,16%	26,70%	21,81%	13,27%	10,93%
Existencias		1,54%	1,07%	2,10%	2,25%	2,42%
Deudores		9,96%	9,04%	8,09%	7,13%	5,73%
Otros activos líquidos		20,66%	16,59%	11,63%	3,89%	2,78%
Tesorería		20,66%	16,59%	11,63%	3,89%	2,78%
Total activo		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto		52,32%	42,57%	39,01%	33,14%	26,52%
Capital suscrito		4,37%	4,52%	4,93%	5,34%	5,41%
Otros fondos Propios		47,94%	38,05%	34,09%	27,80%	21,11%
Pasivo no corriente		27,18%	32,76%	35,40%	43,65%	49,94%
Acreedores a L.P.		26,62%	31,94%	35,24%	43,12%	48,98%
Otros pasivos fijos		0,55%	0,82%	0,16%	0,53%	0,96%
Provisiones		0,55%	0,82%	0,16%	0,53%	0,96%
Pasivo corriente		20,51%	24,68%	25,59%	23,21%	23,54%
Deudas financieras		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,79%
Acreedores comerciales		4,68%	6,11%	7,70%	6,48%	8,46%
Otros pasivos líquidos		15,83%	18,57%	17,89%	16,74%	14,30%
Total pasivo y patrimonio neto		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabla 3.3. Balance del Hotel Inglaterra**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

Hotel Alfonso XIII						
Balance de situación		2018	2017	2016	2015	2014
Activo no corriente		94,19%	96,33%	95,63%	95,31%	96,25%
Inmovilizado inmaterial		48,47%	49,73%	49,73%	49,83%	50,36%
Inmovilizado material		44,86%	45,67%	45,00%	44,51%	44,93%
Otros activos fijos		0,87%	0,92%	0,90%	0,97%	0,96%
Activo corriente		5,81%	3,67%	4,37%	4,69%	3,75%
Existencias		0,70%	0,74%	0,65%	0,64%	0,67%
Deudores		1,41%	1,34%	1,43%	1,59%	1,17%
Otros activos líquidos		3,69%	1,59%	2,29%	2,45%	1,91%
Tesorería		3,23%	1,12%	1,84%	2,00%	1,46%
Total activo		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto		39,04%	28,02%	18,64%	11,96%	7,69%
Capital suscrito		11,34%	11,19%	10,78%	10,41%	10,16%
Otros fondos Propios		27,70%	16,83%	7,87%	1,55%	-2,47%
Pasivo no corriente		52,22%	0,29%	71,42%	78,73%	0,00%
Acreedores a L.P.		51,98%	0,05%	71,17%	78,73%	0,00%
Otros pasivos fijos		0,24%	0,24%	0,25%	0,00%	0,00%
Provisiones		0,24%	0,24%	0,25%	0,00%	0,00%
Pasivo corriente		8,74%	71,70%	9,94%	9,31%	92,31%
Deudas financieras		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Acreedores comerciales		1,57%	1,23%	1,05%	1,31%	1,18%
Otros pasivos líquidos		7,16%	70,47%	8,89%	7,99%	91,13%
Total pasivo y patrimonio neto		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabla 3.4. Balance del Hotel Alfonso XIII**



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

NH Hotel Group S.A.						
Balance de situación		2018	2017	2016	2015	2014
Activo no corriente		79,91%	74,68%	77,22%	81,89%	81,55%
Inmovilizado inmaterial		1,52%	1,52%	1,67%	1,75%	1,48%
Inmovilizado material		4,05%	3,95%	4,31%	4,85%	4,53%
Otros activos fijos		74,34%	69,21%	71,24%	75,29%	75,55%
Activo corriente		20,09%	25,32%	22,78%	18,11%	18,45%
Existencias		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Deudores		0,29%	0,41%	0,43%	0,41%	0,59%
Otros activos líquidos		19,79%	24,90%	22,35%	17,69%	17,85%
Tesorería		0,00%	0,02%	2,21%	1,15%	4,84%
Total activo		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto		73,63%	55,74%	58,13%	57,77%	62,38%
Capital suscrito		28,44%	23,54%	24,74%	26,67%	27,26%
Otros fondos Propios		45,19%	32,21%	33,39%	31,10%	35,12%
Pasivo no corriente		21,29%	24,39%	30,80%	29,23%	27,55%
Acreedores a L.P.		20,56%	23,80%	30,13%	27,00%	25,43%
Otros pasivos fijos		0,73%	0,59%	0,67%	2,23%	2,12%
Provisiones		0,51%	0,38%	0,44%	1,99%	1,86%
Pasivo corriente		5,07%	19,87%	11,07%	13,00%	10,07%
Deudas financieras		0,04%	8,32%	0,53%	1,11%	0,14%
Acreedores comerciales		1,52%	1,09%	1,44%	1,19%	1,26%
Otros pasivos líquidos		3,55%	18,73%	9,18%	10,84%	8,80%
Total pasivo y patrimonio neto		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabla 3.5. Balance de la cadena NH**

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

### El activo no corriente

El activo no corriente dentro del negocio hotelero está conformado principalmente por el inmovilizado inmaterial, dado que es la parte del activo no corriente donde se registra el terreno y el edificio. Esta estructura se ve reflejada en el Hotel Inglaterra dado que es un hotel más tradicional, aunque esto difiere del Hotel Alfonso XIII, al ser en parte una concesión pública y de la ceda de hoteles NH debido a que, como su propio nombre indica, es una cadena de hoteles. El Hotel Inglaterra parte con un activo no corriente del 89,07% en 2014 hasta el 67,84% en 2018, en el que claramente predomina casi en su totalidad el inmovilizado material. Por otro lado, el Hotel Alfonso XIII parte del 96,25% en 2014 al 94,19% en 2018, con la salvedad de que su inmovilizado material e inmaterial se reparten casi a partes iguales. Este hecho puede ser debido a que parte del hotel sea una concesión administrativa, y que esta ronde el 50% del activo no corriente. Por la parte de la cadena NH, el activo no corriente parte del 81,55% en 2014 hasta el 79,91% en 2018.

Por lo general, se puede observar que el activo no corriente ocupa un mayor peso debido a las características intrínsecas del negocio. Aunque se puede observar que en el caso del hotel Alfonso XIII, debido al alto valor histórico del edificio, el valor de su inmobiliario debido a que sea considerado como Gran Lujo y la gran extensión de terreno que posee, hace que su activo no corriente ocupe más del 90% del activo total. Cuanto menor sea el activo no corriente, más relevancia tienen otros aspectos del negocio como la restauración y menor valor de mobiliario y de construcciones

tiene.

El Hotel Inglaterra y la cadena de hoteles NH no cuentan con un mobiliario tan valioso y dependen más de otro tipo de actividad.

### **El activo corriente**

El activo corriente del Hotel Inglaterra ha pasado de suponer el 10,93% en 2014 al 32,16% en 2018. Este drástico aumento ha sido protagonizado por el fuerte aumento de la cuenta de tesorería y la cuenta de deudores debido al incremento de los ingresos del hotel. El activo corriente del Hotel Alfonso XIII ha pasado de suponer el 3,75% en 2014 al 5,81% en 2018. En este caso, tanto las existencias como los deudores se han permanecido constantes con respecto al activo total. Por último, el activo corriente de la cadena NH ha pasado de suponer el 18,45% en 2014 al 20,09% en 2018. De nuevo, para este último caso las cuentas del grupo NH han permanecido estables a lo largo de este periodo de tiempo. El Hotel Inglaterra se encontraba en 2014 con una estructura del activo parecida a la del hotel Alfonso XIII, sin embargo, con los años se ha modernizado su modelo de negocio y ha pasado a ser más parecido al de la cadena NH.

### **El patrimonio neto**

El patrimonio neto del Hotel Inglaterra ha pasado de suponer el 26,52% en 2014 al 52,32% en 2018. Debido al fuerte incremento de la facturación anual, el hotel ha pasado a financiarse con fondos propios en lugar de contraer nuevos créditos con entidades bancarias. El patrimonio neto del Hotel Alfonso XIII ha pasado de suponer el 7,69% en 2014 al 39,04% en 2018. De nuevo, el incremento del turismo en la capital andaluza ha permitido catapultar los ingresos del hotel y poder financiarse con sus propios fondos. Por último, el patrimonio neto de la cadena NH ha pasado de suponer el 18,45% en 2014 al 20,09% en 2018. En el caso de esta cadena, su patrimonio neto ya se encontraba saneado, dado que históricamente la gerencia no ha optado por contraer una carga de deudas excesiva para financiar la expansión del negocio.

El Hotel Inglaterra marcha por el buen camino al haber reducido su nivel de deudas a un ritmo superior al que lo hace su competencia.

### **El pasivo no corriente**

El pasivo no corriente del Hotel Inglaterra ha pasado de suponer el 49,94% en 2014 al 27,18% en 2018. La fuerte reducción de las deudas es debida a la estrategia defensiva de la gerencia con respecto al incremento de los beneficios. La gerencia ha optado por reducir sus deudas en lugar de incurrir en nuevas inversiones de gran calado. El pasivo no corriente del Hotel Alfonso XIII ha pasado de suponer el 0% en 2014 al 52,22% en 2018. A pesar de que ha sido un cambio significativo, la empresa ha incurrido en deudas a largo plazo en los años 2015 y 2016 que fueron enajenadas en su totalidad en el año 2017. Parece ser que en el año 2018 han vuelto a incurrir en nuevos créditos pero todo parece indicar que seguirán la política de amortizaciones de interés rápidas. Por último, el pasivo no corriente de la cadena NH ha pasado de suponer el 27,55% en 2014 al 21,29% en 2018.

Estos datos indican la modernización del modelo de negocio que fue comentada anteriormente. El Hotel Inglaterra se está convirtiendo en un negocio más parecido a la cadena NH que al Hotel Alfonso XIII.

### **El pasivo corriente**

El pasivo corriente del Hotel Inglaterra ha pasado de suponer el 23,54% en 2014 al 20,51% en 2018. El pasivo corriente del Hotel Alfonso XIII ha pasado de suponer el 92,31% en 2014 al 8,74% en 2018. Por último, el pasivo corriente de la cadena NH ha pasado de suponer el 10,07% en 2014 al 5,07% en 2018.

Grosso modo, los tres negocios redujeron sus pasivos a corto plazo en el lapso de tiempo estudiado. El Hotel Alfonso XIII es el negocio que más agresivamente ha reducido sus deudas. Todos estos negocios están reduciendo su apalancamiento financiero, y por lo tanto gozan de una posición financiera más desahogada.

### La cuenta de pérdidas y ganancias

De los tres hoteles, el más estable en sus beneficios ha sido el Hotel Inglaterra. El Hotel Alfonso XIII y la cadena NH han sido más volátiles. Este último ha partido de resultados negativos de más del 200% de los ingresos de explotación en el año 2014 y ha logrado remontar a sacar un margen del 56,52% a los ingresos obtenidos. El Hotel Inglaterra debería aspirar a aumentar sus márgenes de beneficios dado que este es un indicador fundamental para la supervivencia del negocio.

Hotel Inglaterra					
Cuenta de pérdidas y ganancias					
Ingresos de explotación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
EBITDA	21,99%	17,79%	18,18%	13,46%	13,53%
Ingresos financieros	0,30%	0,28%	0,05%	0,00%	0,00%
Beneficios ordinarios antes de impuestos	18,95%	14,49%	14,58%	9,46%	8,96%
Beneficio Neto	14,13%	11,03%	13,51%	7,19%	5,96%

**Tabla 3.6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Hotel Inglaterra**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

Hotel Alfonso XIII					
Cuenta de pérdidas y ganancias					
Ingresos de explotación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
EBITDA	34,75%	32,25%	29,32%	25,95%	21,17%
Ingresos financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Beneficios ordinarios antes de impuestos	26,15%	23,29%	20,19%	16,20%	9,34%
Beneficio Neto	18,46%	16,16%	12,80%	9,30%	3,90%

**Tabla 3.7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Hotel Alfonso XIII**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

NH Hotel Group S.A.					
Cuenta de pérdidas y ganancias					
Ingresos de explotación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
EBITDA	75,04%	48,09%	57,31%	-46,33%	-47,18%
Ingresos financieros	2,99%	44,27%	139,22%	1,73%	7,67%
Beneficios ordinarios antes de impuestos	67,61%	31,76%	38,02%	-70,32%	-67,16%
Beneficio Neto	56,52%	23,64%	122,76%	-142,18%	-237,54%

**Tabla 3.8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la cadena NH**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS

### 4.1 CONCEPTO Y UTILIDAD DE LOS RATIOS FINANCIEROS

Un ratio es una razón de dos números. Las dos cifras serán tanto valores contables como valores de mercado, cuyo resultado debe tener trascendencia económica (Palomares y Peset (2015)).

El uso de ratios es muy utilizado en la evaluación de empresas porque presentan una característica básica cuando se trata de análisis; eliminan el factor tamaño, lo que permite comparar dos empresas con diferente facturación y operar en diferentes sectores. Una prueba de esta ventaja podría ser comparar un activo de una empresa local dedicada al sector textil con una empresa líder en el sector como es Inditex. Dado que Inditex tiene activos circulantes de mayor valor, podemos concluir que es una empresa más solvente. Sin embargo, este razonamiento no sería correcto, ya que no es posible comparar empresas de diferentes tamaños. Por lo tanto, una posible solución sería que el usuario podría obtener el cociente entre el activo circulante y el activo total para obtener dos montos correctamente comparables que induzcan una comparación entre las dos empresas.

Cuando se trata de comparar los estados financieros dos empresas diferentes, se deben cumplir algunas condiciones. Primero, todos los datos financieros deben ser extraídos del mismo período de tiempo. Segundo, debe existir una relación económica o financiera entre los datos comparados. Finalmente, todos los datos deben expresarse en la misma unidad de medida.

Continuando con Palomares y Peset (2015), los informes pueden referirse a cantidades "favorables" como patrimonio neto o el total de ventas anuales, o pueden asumir cantidades "desfavorables" como pasivos o gastos operativos. Cuando tomemos estas dos cantidades como referencia, diremos que es ventajoso que una razón aumente de valor cuando la cantidad favorable está en el contador o disminuya cuando está en el denominador.

Los ratios permiten al tercero que muestre interés por estudiar la empresa, ya sean consultores, agencias gubernamentales o sus propietarios, tener una forma estructurada y reglada de las cuentas financieras de la empresa.

Aunque los ratios son eficaces para filtrar información y reducir el ruido, el usuario no debería de tomar sus decisiones de forma imprudente y acelerada. Esta persona puede reunir información adicional que le resulte de interés que luego le permita enfocarse en los matices más relevantes que revelen posibles riesgos o perspectivas no deseadas para el negocio. Sin embargo, los ratios pueden ser útiles en aquellas ocasiones en las que el usuario no necesite realizar un análisis más exhaustivo de los datos, ya que este considere que dicha información le aporte conclusiones suficientemente ilustrativas, aunque estos casos suelen ser los más abundantes.

Finalmente, para el análisis de ratios es importante comparar el resultado del año estudiado con el resultado obtenido en los años anteriores tanto para aquellos ratios calculados con la cuenta de la empresa estudiada como los calculados en base a los datos financieros de sus competidores cuya comparación sea útil.

#### **Ratio de rentabilidad sobre recursos propios**

Este ratio es el resultado del cociente de los resultados ordinarios antes de impuestos multiplicado por los fondos propios y multiplicando el resultado por cien. El significado y el cálculo de este ratio se asimila al R.O.E (Return on Equity), o retorno sobre el patrimonio neto en español, pero toma como referencia los beneficios antes de

impuestos en lugar del beneficio neto.

Se ha escogido este ratio debido al que elimina las posibles distorsiones que generan los cambios en el impuesto de sociedades a lo largo de los años, haciendo que este ratio sea más efectivo a la hora de medir la rentabilidad real de la empresa sobre los recursos propios.

El ratio de rentabilidad sobre recursos propios indica que cuanto mayor sea su valor, más es la rentabilidad que logra la compañía en relación con los recursos que tiene en propiedad y que usa para financiar su actividad.

La utilidad que proporciona este ratio radica en que cuanto más grande sea la rentabilidad sobre los recursos propios, mayor valor genera la empresa para sus accionistas y menores serán los costes que le genere ese capital. (Damodaran y Aswath, (2007)). Dicho coste del capital es determinado por el retorno mínimo que un potencial inversor exige para correr el riesgo de invertir su capital en la compañía. En consecuencia, el registro de valores negativos en este ratio podría desembocar en posibles problemas de financiación propia y en mayores costes de financiación.

### **Ratio de rentabilidad sobre el activo total**

Para la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el ratio de rentabilidad sobre el activo total indica el retorno que obtiene la empresa sobre la suma de sus activos. Para obtener este ratio se realiza la razón entre los resultados ordinarios antes de impuestos y el total del activo y posteriormente se multiplica todo por cien. Este ratio vuelve a tomar los resultados del ejercicio antes de impuestos para evitar el ruido que provenga de la evolución de las políticas fiscales del país.

Este ratio se interpreta de la siguiente forma: cuanto mayor sea el resultado, más eficientes se consideran los activos para aportar beneficios a la empresa. En el caso de que el rendimiento sea menor a 0, se entenderá que los activos que posee la empresa son altamente ineficientes y que se han cometido errores en la asignación de recursos por parte de los gestores.

### **Ratio de margen sobre beneficios**

El ratio de margen de beneficios se obtiene al dividir los resultados ordinarios antes de impuestos entre los ingresos de explotación del periodo y posteriormente multiplicando todo por cien.

Según Buffett y Clark (2009), el reconocido inversor Warren Buffett reconoce que el margen de beneficio es un dato fundamental para evaluar la situación en la que se encuentra una empresa. A mayor margen, más estable y resistente es la empresa ante la competencia y los periodos de contracción económica.

### **Ratio de prueba ácida**

El ratio de prueba ácida es el resultado del cociente entre el activo corriente menos las existencias, dividido todo por el pasivo corriente, para posteriormente multiplicarlo todo por cien.

Este ratio establece un requisito exigente para evaluar la capacidad que posee la empresa para enajenar sus compromisos de pago a corto plazo. La cuenta de existencias queda excluida de este cálculo debido a que son los activos corrientes con menor liquidez, y que están sujetos a sufrir fuertes devaluaciones si la empresa pretende venderlos con celeridad. Con su exclusión se pretende obtener una imagen más realista de la situación de liquidez de la empresa.

### **Ratio de Solvencia**

El ratio de prueba ácida es el resultado del cociente entre el pasivo no corriente más las deudas con entidades de crédito, dividido todo por los fondos propios y

posteriormente todo multiplicado por cien.

Según Cuervo (2010) este ratio involucra a aquellos activos que cuentan mayor facilidad de convertirse en efectivo dentro del balance y por otro lado, se toman las deudas que deben de ser pagadas en menos de un año. El ratio indica que cuanto mayor sea su resultado, más capacidad tiene la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Según Amat (2008), la interpretación del resultado varía en función de los siguientes valores

- Cercano o inferior a 0: la empresa no será capaz de afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo y se plantea un posible escenario de insolvencia.
- Igual o mayor a 1: La empresa será capaz de afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo.
- Igual o mayor a 2: La empresa puede tener demasiado capital que quede ocioso y que pueda ser utilizado en actividades más productivas.

### **Ratio de Rotación de Existencias**

El ratio de rotación de existencias es el resultado de la división de los ingresos de explotación entre las existencias.

La finalidad de este ratio es determinar cuánto tiempo tardan las existencias de la empresa en convertirse en efectivo. Cuanto mayor sea el resultado, más facilidad tiene la empresa para dar salida a su inventario y generar ingresos. Por el contrario, un resultado bajo implica que la empresa tiene serias dificultades para vender sus productos. Este ratio sólo tiene sentido si es comparado con otras empresas del mismo sector, ya que cada sector tiene características distintas y se venden los productos o servicios a distinto ritmo.

### **Ratio de Período de Cobro**

El ratio de período de cobro es el resultado de la división de la cuenta de deudores entre los ingresos de explotación.

El ratio calcula la media de días que tarda la empresa en transformar en efectivo los cobros por concepto de ventas. Por lo tanto, cuanto más cercano a 0 sea el resultado, mayor será la rapidez de cobro de la empresa. Mientras que al contrario, cuanto mayor sea el resultado, mayor es el número de días tarda la empresa en cobrar sus ventas. Siempre es más óptimo que la empresa sea capaz de cobrar a sus clientes a la mayor brevedad posible, debido a que así disminuye el riesgo de que los cobros caigan en deterioro.

## 4.2 Análisis comparativo de los ratios del Hotel Inglaterra

Ratios financieros	Hotel	2018	2017	2016	2015	2014
Rentabilidad sobre recursos propios	Inglaterra	37,34	33,89	35,81	21,06	19,14
	Alfonso XIII	36,16	40,79	46,05	46,51	18,18
	NH	7,76	1,87	8,24	-6,5	-7,55
Rentabilidad sobre el activo total	Inglaterra	19,53	14,42	13,97	6,98	5,07
	Alfonso XIII	14,12	11,43	8,58	5,56	1,4
	NH	5,72	1,04	4,79	-3,75	-4,71
Margen sobre beneficios	Inglaterra	18,85	14,24	13,51	7,19	5,96
	Alfonso XIII	24,49	21,32	17,53	12,69	4,03
	NH	55,61	25,97	129,04	-157,38	-226,17
Prueba ácida	Inglaterra	1,49	1,04	0,77	0,47	0,36
	Alfonso XIII	0,58	0,04	0,37	0,43	0,03
	NH	3,96	1,27	2,06	1,39	1,83
Solvencia	Inglaterra	1,57	1,08	0,85	0,57	0,46
	Alfonso XIII	0,66	0,05	0,44	0,5	0,04
	NH	3,96	1,27	2,06	1,39	1,83
Rotación de existencias	Inglaterra	67,1	94,73	49,27	43,19	35,14
	Alfonso XIII	82,54	72,59	74,98	68,14	52,1
	NH	2553,49	1093,4	1010,1	596,65	685,68
Periodo de cobro	Inglaterra	35	32	28	26	24
	Alfonso XIII	9	9	11	13	12
	NH	10	37	42	62	102

**Tabla 4.1. Análisis comparativo de los ratios para el Hotel Inglaterra, Alfonso XIII y el Grupo NH**

*Fuente: Elaboración propia a partir de SABI*

### Rentabilidad sobre recursos propios

Los tres negocios analizados han obtenido una rentabilidad positiva sobre los recursos propios. Sin embargo, el gran ganador ha sido el Hotel Inglaterra. A priori, el hotel Alfonso XIII parece haber registrado el mayor aumento de este ratio y el hotel NH el peor. Sin embargo, si tomamos como referencia el tamaño del patrimonio neto, el Hotel Inglaterra ha sido capaz de aumentar su patrimonio neto hasta niveles cercanos al de los hoteles NH y ha conseguido lograr la mayor rentabilidad a lo largo de estos cuatro años. Por otro lado, el patrimonio neto del Hotel Alfonso XIII es menor y por lo tanto el efecto de las ganancias queda aumentado debido al mayor apalancamiento financiero.

### Rentabilidad sobre el activo total

Con respecto al ratio de rentabilidad sobre el activo total, de nuevo el Hotel Inglaterra marca la diferencia con respecto a sus competidores. Ha sido el hotel que mayor rentabilidad sobre su activo ha obtenido, logrando una rentabilidad cercana al 20% en 2018 frente al 14% del Hotel Alfonso XIII y el 5,72% de la cadena de hoteles NH. Es cierto que en el caso de la cadena de hoteles NH, al ser un agregado de hoteles en todo el territorio español, hay hoteles que obtienen mejor rentabilidad y que están más cotizados que otros hoteles de la misma cadena. Aunque este negocio fue escogido como una forma de medir la rentabilidad media de hoteles del sector que cuentan con unas prestaciones parecidas a las del Hotel Inglaterra.

### Margen sobre beneficios



El margen sobre beneficios es un ratio muy importante dentro de la evaluación de empresas. La cadena NH ha logrado registrar los resultados más altos en este apartado, y también los más volátiles. Por su parte, el Hotel Inglaterra obtiene los peores resultados al término de 2018 a pesar de que siguen siendo buenos. Los hoteles NH lograron un 55,61%, tras haber registrado un -226,17% en 2014. Puede que uno de los motivos por los que ha conseguido un resultado astronómico en 2018 es por los créditos generados ante la Hacienda española debido a los resultados negativos de años anteriores. El Hotel Alfonso XIII logró pasar de un 4,03% en 2014, un nivel inferior al conseguido por el Hotel Inglaterra, hasta un 24,49% en 2018, mayor que el Hotel Inglaterra. Por lo tanto, el Hotel Inglaterra puede investigar nuevas estrategias de precios o reducir su estructura de costos.

### **Prueba Ácida**

En el ratio de prueba ácida, el Hotel Inglaterra ocupa el segundo lugar, encontrándose en una situación desahogada y con liquidez suficiente. La evolución ha sido favorable desde 2014, partiendo de 0,36 hasta 1,49 en 2018. La cadena NH se encuentra en la situación de liquidez más desahogada tras registrar 3,96 en 2018. La competencia directa del Hotel Inglaterra, el Hotel Alfonso XIII se encuentra en una posición de escasa liquidez al no haber marcado ningún año superior a 1.

### **Solvencia**

Con respecto al ratio de solvencia, de nuevo la cadena de hoteles NH se encuentra a la cabeza al haber superado a sus dos competidores todos los años desde 2014. Aunque, parece que puede tener capital ocioso debido a que ha registrado resultados superiores a dos durante 2016 y 2018. El Hotel Inglaterra es sobre el papel el que mejor administra su capital, debido a que ha obtenido resultados superiores a 1 pero inferiores a 2, eliminando tanto el riesgo de insolvencia como el riesgo de tener capital ocioso.

### **Rotación de existencias**

En el ratio de rotación de existencias el Hotel Inglaterra obtiene los peores resultados. Los hoteles NH han obtenido resultados astronómicos todos los años, con resultados de cuatro cifras. El Hotel Alfonso XIII queda cercano al Hotel Inglaterra aunque ligeramente superior.

### **Periodo de cobro**

En el ratio de periodo de cobro, el Hotel Inglaterra partió en 2014 desde la segunda posición aunque acabó en 2018 ocupando el último lugar. El periodo medio de cobro del Hotel Inglaterra ronda el mes, aunque cabe recalcar que no muestra una tendencia ascendente. Tanto los hoteles NH, como el Hotel Alfonso XIII rondan los 10 días de periodo medio de cobro. Aunque el Hotel Inglaterra tarde tres veces más tiempo en cobrar de sus clientes, esto no suele ser un problema por a las características intrínsecas del sector. Debido a que estos negocios reciben una gran cantidad de clientes minoristas distintos, el riesgo de impago se reduce.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El Hotel Inglaterra es una empresa que forma parte de un sector de gran entidad tanto en la economía mundial como en su entorno geográfico más próximo: Sevilla, una ciudad marcada por el turismo. Se trata de una empresa en etapa de madurez, que tiene que sobrevivir en un entorno fuertemente competitivo. Tras la realización de este análisis, podemos identificar los principales puntos fuertes y débiles del Hotel Inglaterra. En el lado positivo, en cuanto a su posición competitiva vemos como en comparación con la cadena NH y el hotel Alfonso XIII, ha obtenido una mayor estabilidad en los beneficios. Además, encontramos una buena liquidez, administración de capital y un fuerte posicionamiento. Por otro lado, la amenaza de otras modalidades de alojamiento, especialmente los apartamentos turísticos y los peores resultados en los ratios de margen sobre beneficios y periodo de cobro, constituyen sus principales debilidades.

Para hacerles frente se sugiere la utilización de incentivos al pago anticipado de facturas o métodos como el *factoring* como alternativa a la cuestión de los cobros. En cuanto a la amenaza de los apartamentos turísticos, es crucial no disminuir la calidad de los servicios prestados propios de un hotel con el pretexto de abaratar costes ante la difícil situación sanitaria, pues estos servicios son claves a la hora de decantarse por un alojamiento hotelero en lugar de un apartamento turístico.

## BIBLIOGRAFÍA

- 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U. (2020). *El Sector Hotelero en tiempos de la Covid-19*. Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing & Brand.
- Alastair , J., Schneider, R., Hartmut , H., & Korte, B. (2002). *The Making of Modern Tourism: The Cultural History of the British Experience, 1600-2000*. New York: Palgrave.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concepr of corpoate strategy*.
- Ayuntamiento de Sevilla. (31 de Enero de 2020). *Sevilla.org*. Obtenido de <https://www.sevilla.org/actualidad/noticias/el-ano-turistico-2019-cerro-en-sevilla-con-un-record-de-3-12-millones-viajeros-alojados-en-hoteles-y-apartamentos-6-7-millones-de-pernoctaciones-y-una-ocupacion-media-del-76-4>
- Ayuntamiento de Sevilla. (31 de Enero de 2020). *www.Sevilla.org*. Obtenido de <https://www.sevilla.org/actualidad/noticias/el-ano-turistico-2019-cerro-en-sevilla-con-un-record-de-3-12-millones-viajeros-alojados-en-hoteles-y-apartamentos-6-7-millones-de-pernoctaciones-y-una-ocupacion-media-del-76-4>
- Bosch, J. (2010). *El Turismo como actividad económica*. EDUCO – Editorial de la Universidad Nacional del Comahue.
- Cabrerizo, C. (17 de Diciembre de 2020). La inversión en la planta hotelera, clave en la recuperación del sector turístico. *Hosteltour*.
- Centro de Datos Turísticos. (2019). *Datos de la actividad turística en la ciudad de Sevilla. Año 2019*. Sevilla.
- Coll, F. (19 de Julio de 2019). El peso del turismo en el PIB, una fortaleza y un riesgo latente. *El País*.
- CONTURSA. Turismo de Sevilla. (2020). *Plan 8 Sevilla*. Sevilla.
- Diputación de Sevilla. (s.f.). *Productos Turísticos*. Obtenido de Prodetur.es: <https://www.prodetur.es/prodetur/www/turismo/productos-turisticos/index.html>
- Drimay Consultores S.L. (2019). *Centro de Datos Turísticos 2019. Datos de la Actividad Turística de la Ciudad de Sevilla*. Sevilla.
- Empresa Pública para la gestión del Turismo y el Deporte en Andalucía. (2019). *Oferta de alojamiento turístico en Andalucía* . Sevilla: Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local.
- Figuerola Palomo, M. (1979). *Economía Turística*. Madrid: Editorial Imnasa.
- Fletcher, J. E. (1989). *Input-Output Analysis and Tourism Impact Studies*.
- Hotel Inglaterra. (s.f.). *Quénes somos. Hotel inglaterra*. Obtenido de <https://www.hotelinglaterra.es/quienes-somos/>
- INE. (2020). *www.INE.es*. Obtenido de [https://www.visitasevilla.es/sites/default/files/professionals/files/NOTA%20INFORMATIVA%20INE%20EFECTO%20COVID\\_19.pdf](https://www.visitasevilla.es/sites/default/files/professionals/files/NOTA%20INFORMATIVA%20INE%20EFECTO%20COVID_19.pdf)
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (5 de Febrero de 2021). *Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA)*. Obtenido de [https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/datosaldia?CodOper=b3\\_271&idNode=9801](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/datosaldia?CodOper=b3_271&idNode=9801)
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Cuenta Satélite de Turismo Breve Descripción Metodológica*. Madrid.
- Kotler, P. (1991). *Direcció de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

- Marche Gómez, M., & Repiso Rubio, F. (1999). *Cuadernos de Turismo*.
- Middleton, & Clarke. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier.
- Plan Gearal Contable. (s.f.). *PlanGeneralContable.com*. Obtenido de [https://www.plangeneralcontable.com/?tit=listado-de-contenidos&name=GeTia&contentId=mod\\_list&contGroupId=ctg\\_62](https://www.plangeneralcontable.com/?tit=listado-de-contenidos&name=GeTia&contentId=mod_list&contGroupId=ctg_62)
- Ponferrada, M. L. (2015). Evolución del Turismo en España. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, págs. 75-95.
- Secretaría General de Turismo. (2007). *Plan De Turismo Horizonre 2020*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio .
- UNWTO. (2008). *Glosario de Términos Turísticos*. Obtenido de UNWTO.org: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- UNWTO. (s.f.). *UNWTO Tourism Definitions*.













